

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Lia Dias Sousa Girão

**(In)consistências na Identidade de uma Marca Corporativa  
- O Caso de um Grupo de Lojas de Retalho**

Outubro de 2019



Lia Dias Sousa Girão

**(In)consistências na Identidade de uma Marca Corporativa  
- O Caso de um Grupo de Lojas de Retalho**

Dissertação de Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho realizado sob a orientação da

**Prof<sup>a</sup>. Doutora Cláudia Maria Neves Simões**

Outubro de 2019

## DECLARAÇÃO

Nome: Lia Dias Sousa Girão

Endereço electrónico: [pg34669@alunos.uminho.pt](mailto:pg34669@alunos.uminho.pt) / [girao.lia@gmail.com](mailto:girao.lia@gmail.com)

Número do Passaporte: FP368040

Título dissertação: (In)consistências na Identidade de uma Marca Corporativa - O Caso de um Grupo de Lojas de Retalho

Orientador: Profª. Doutora Cláudia Maria Neves Simões

Ano de conclusão: 2019

Designação do Mestrado: Marketing e Estratégia

**DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR,  
NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER  
PARTE DESTA DISSERTAÇÃO**

Universidade do Minho, \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Assinatura:

---

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora Professora Doutora Cláudia Simões, pela ajuda e paciência durante a realização deste trabalho de investigação;

À empresa Casas Girão e aos seus colaboradores entrevistados, por toda atenção e receptividade aos estudos que compuseram este estudo;

À minha família, pai, mãe e irmãos por todo apoio e cuidado durante o tempo em que estive longe a morar em Portugal;

Aos meus amigos, em especial a Marcela e Liliane, que nunca mediram esforços para ajudar no que fosse preciso durante o percurso deste mestrado.



## RESUMO

No mercado de retalho atual a alta competitividade faz com que as empresas busquem diferenciar-se cada vez mais, desejando fidelizar os consumidores e ter uma performance de vendas sempre melhor no ambiente em que estão inseridas. Uma das principais ferramentas para alcançar essa diferenciação é a construção de uma identidade de marca forte. É a identidade que dá uma direção, um propósito e um significado à marca. Ela norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite, por meio de seus símbolos, um sentido e um conceito.

Esta dissertação, de carácter qualitativo e exploratório, tem como propósito descrever como as consistências e inconsistências na identidade de uma marca corporativa, mais especificamente do grupo retalhista Casas Girão, podem influenciar na gestão e no comportamento da empresa. Pretende-se apresentar o conceito de marca e de identidade de marca e o contexto da gestão familiar em que a empresa está inserida e avaliar, por meio de pesquisa exploratória, de que forma a gestão está a ser conduzida com base na identidade corporativa.

Para alcançar o objetivo deste trabalho, 12 entrevistas em profundidade foram coletadas com profissionais de três níveis hierárquicos da empresa, além de ter-se contado com dados secundários e observação participante. Em síntese, as conclusões extraídas deste trabalho mostram que, apesar da falta de estruturas formais de construção da identidade da marca, é possível transmitir os valores da identidade da corporação de maneira informal no dia a dia da corporação. Diante disso, a gestão poderia, no entanto, potencializar suas qualidades e evitar diversos atravancos advindos da condução informal de gestão com base na identidade da marca com a formalização dos processos e a busca de aplicá-los nos contextos empresarial e estratégico da empresa.

**Palavras-chave:** Identidade de marca. Gestão Estratégica. Empresa Familiar.



## **ABSTRACT**

In today's retail market, the high competitiveness compels companies to seek differentiation for themselves in the aim to retain consumers and have better sales performance in the market they operate. One of the key tools for achieving this differentiation is building a strong brand identity. It is identity that gives direction, purpose and meaning to a brand. It guides business and financial actions, defines marketing and communication objectives, and conveys, through its symbols, a meaning and a concept.

This dissertation, classified as qualitative and exploratory, aims to describe how the consistency and inconsistencies in the corporate brand identity, more specifically the retail group Casas Girão, can influence the management and the behavior of the company. It is intended to expose the concept of brand and brand identity and the context of family management in which the company is inserted and to evaluate, through exploratory research, how management is being conducted based on corporate identity.

To reach the objective of this work, 12 in-depth interviews were collected with professionals from three hierarchical levels of the company, besides having secondary data and participant observation. In summary, the conclusions drawn from this paper show that, despite the lack of formal structures for building brand identity, it is possible to convey corporate identity values informally in the daily life of the corporation. Given this, management could, however, enhance its qualities and avoid various obstacles arising from the informal management based on brand identity with the formalization of processes and the search to apply them in the executive, financial and strategic contexts of the company.

**Keywords:** Brand Identity. Strategic management. Family business.





# ÍNDICE

<b>Capítulo I: Introdução .....</b>	<b>1</b>
1. Introdução .....	3
 <b>Capítulo II: A Marca .....</b>	 <b>7</b>
2. Referencial Teórico .....	9
2.1 Evolução do Conceito de Marca .....	11
2.2 Conceito e Importância.....	13
2.3 A Identidade da Marca .....	18
2.4 A Marca e a Identidade Corporativa.....	21
2.5 A Identidade da Marca Corporativa e a sua Gestão .....	31
 <b>Capítulo III: Empresas Familiares.....</b>	 <b>38</b>
3. Empresas Familiares . .....	40
3.1 Empresas Familiares no Brasil .....	43
3.2 As Características e a Gestão das Empresas Familiares .....	44
3.3 A Profissionalização Estratégica em Empresas Familiares.....	40

<b>Capítulo IV: Método e Utilização: Estudo de Caso .....</b>	<b>54</b>
4. Metodologia e Utilização .....	56
4.1 Abordagem Metodológica Qualitativa e o Estudo de Caso.....	57
4.2 Dados primários: Entrevistas Exploratórias .....	61
4.2.1 Seleção dos Entrevistados.....	65
4.2.2 Recolha de Dados.....	66
4.3 Dados Secundários: Documentos e História .....	68
 <b>Capítulo V: Análise e Discussão dos Dados .....</b>	 <b>70</b>
5. Análise e Discussão dos Dados.....	72
5.1 Apresentação do Caso “Casas Girão”: Enquadramento e Diagnóstico.	73
5.2 O Perfil dos entrevistados.....	76
5.2.1 Faixa Etária .....	76
5.2.2 Grau de Escolaridade.....	77
5.2.3 Tempo de Trabalho na Empresa .....	78
5.2.4 Tempo na Função em Desempenho .....	79
5.3 Percepção Acerca da Marca Corporativa .....	80
5.4 Atributos Distintivos da Empresa .....	82
5.5 Benefícios Percebidos pelos Colaboradores.....	83
5.6 Construção do Logotipo da Marca.....	85

5.7 Pontos Fortes e Fracos da Identidade da Marca .....	87
5.8 Percepção Acerca da Missão, da Visão e dos Valores da Marca .....	91
5.9 Planejamento Estratégico e Gestão Executiva com Base na Personalidade da Marca .....	93
5.10 A Singularidade da Gestão Enquanto Empresa Familiar.....	95
5.10.1 Conhecimento Global da Empresa.....	96
5.10.2 Gastos Indevidos .....	96
5.10.3 Conflitos de Interesses e Personalização.....	97
5.10.4 A Profissionalização .....	98
5.10.5 Ausência de Política de Recursos Humanos.....	99
5.10.6 Lealdade dos Funcionários.....	101
5.10.7 O Papel do Fundador e dos seus Sucessores .....	102
 <b>Capítulo VI: Considerações Finais .....</b>	 105
6. Considerações Finais .....	107
6.1 Limitações e Estudos Futuros.....	111
6.2 Recomendações para a Gestão.....	111
 <b>Capítulo VII: Referências Bibliográficas .....</b>	 113
Referências Bibliográficas.....	115

<b>Anexos .....</b>	<b>131</b>
---------------------	------------

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1: Matriz da Identidade da Marca Corporativa ..... 34**

**Figura 2: Logotipo Atual das Casas Girão..... 86**

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1: Guião de Perguntas para Gestor de Nível Alto .....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 2: Guião de Perguntas para Gestor de Nível Médio.....</b>	<b>63</b>
<b>Quadro 3: Guião de Perguntas para Colaborador em Contacto Direto com o Cliente .....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 4: Missão, Visão e Valores da Marca Casas Girão .....</b>	<b>68</b>
<b>Quadro 5: Classes Sociais Divididas por Ganhos de Salário Mínimo .....</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Faixa Etária dos Profissionais Entrevistados .....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 2: Grau de Escolaridade .....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 3: Tempo de Trabalho na Empresa em Estudo .....</b>	<b>79</b>



## ÍNDICE DE TABELAS

**Tabela 1: Pontos Fortes e seus Respectivos Interlocutores ..... 88**

**Tabela 2: Pontos Fracos e seus Respectivos Interlocutores ..... 90**

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1: Guião para entrevistas em profundidade semi-estruturadas .....</b>	<b>88</b>
--	-----------



# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO**



# 1. INTRODUÇÃO

No mercado de retalho atual a alta competitividade faz com que as empresas busquem se diferenciar cada vez mais, desejando fidelizar os consumidores e ter uma performance de vendas sempre melhor no ambiente em que estão inseridas. Neste contexto em que críticos sociais contemporâneos têm apontado que vivemos em uma sociedade saturada de imagens (Baudrillard, 1981; Ewen, 1988), defendem que a busca por visibilidade e credibilidade em um ambiente desordenado e às vezes hostil fez com que as questões relativas à identidade e à imagem tenham se tornado questionamentos fundamentais para as empresas na maioria dos setores da sociedade (Christensen e Cheney, 1994; Cheney e Christensen, 1999).

A afirmação da identidade de uma corporação é decisiva para torná-la mais visível e credível e destacá-la no ambiente de negócios. Como afirmam Christensen e Askegaard (2001, p. 239), "uma identidade forte fornece diversos benefícios potenciais para uma organização - por exemplo, agregar valor a produtos cada vez mais similares aos oferecidos pela concorrência, gerar confiança e atrair a lealdade do consumidor, estimular investimentos, atrair *staff* de alta qualidade e aumentar a motivação dos colaboradores (Balmer, 1995; Fombrun e Shanley, 1990; Olins, 1989; van Riel, 1995; van Riel e Balmer, 1997) - acadêmicos de marketing têm procurado manter a questão da identidade e da marca corporativa em discussão e na agenda dos gerentes seniores para que esta pauta integre o planejamento e a execução de programas organizacionais."

Sendo a identidade o principal suporte sobre o qual se constrói a marca corporativa, diversas vantagens da definição de uma identidade corporativa forte são pontuadas academicamente (Balmer, 1995; Melewar, 2003, *cited* Ciuperca, 2011, p. 26), como:

1. Pode actuar como uma força central que motiva os funcionários por meio de uma melhor compreensão da finalidade, da direcção e da

especialidade da organização. Desta forma a equipa irá mostrar maior orgulho e apoio pela mesma;

2. Pode ajudar as organizações a recrutar profissionais de elevado calibre;
3. *Stakeholders* tornam-se conscientes dos negócios da organização, das suas capacidades, dos pontos fortes da sua gestão, da sua distinção competitiva e da diversidade dos produtos e serviços oferecidos por meio de do que é refletido na sua identidade;
4. Os consumidores podem ser informados relativamente à qualidade dos produtos e esta irá proporcionar à organização suporte para os seus produtos e marcas;
5. Permite a criação de uma marca corporativa forte e a lealdade dos stakeholders interessados;
6. A comunidade financeira pode compreender melhor a organização e desta forma atrair investidores.

Conforme Christensen e Askegaard (2001), neste contexto, o marketing - juntamente com disciplinas relacionadas - começou a considerar o valor de uma imagem corporativa positiva e da estima positiva do público (Dowling, 1993; Kennedy, 1977; van Riel, 1995; Dutton e Dukerich, 1991; Fombrun, 1996; Gray, 1986). Portanto percebe-se que explorar como a compreensão do conceito de identidade da marca corporativa se manifesta e até que ponto a expressão deste conceito no mercado retalhista pode influenciar no comportamento da empresa ainda é um campo que necessita de aprofundamento.

O presente trabalho enquadra-se no âmbito da dissertação de mestrado e tem como título (In)consistências na Identidade de uma Marca Corporativa - O Caso de um Grupo de Lojas de Retalho. O objectivo principal desta dissertação consiste em descrever como as consistências e inconsistências na identidade de uma marca corporativa, mais especificamente do grupo retalhista Casas Girão,

podem influenciar na gestão e no comportamento da empresa no mercado. Pretende-se apresentar o contexto de gestão familiar em que a empresa está inserida e avaliar, por meio de pesquisa exploratória, de que forma a gestão está a ser conduzida com base na identidade corporativa.

Neste sentido, esta investigação, realizada por meio de um estudo de caso, que possui objetivos complementares, tais como:

- 1.** Explicar os conceitos de marca e de marca corporativa e as suas dimensões;
- 2.** Verificar a (in)consistência entre a identidade da marca e as ações estratégicas e operacionais;
- 3.** Relacionar os achados empíricos com as propostas conceituais encontradas na revisão bibliográfica.

Atendendo aos objectivos propostos optou-se por realizar uma abordagem qualitativa, mais concretamente um estudo de caso com os seguintes objectivos específicos:

- 1.** Especificar os elementos da identidade de marca da loja de retalhos em estudo;
- 2.** Verificar as formas de gerir os elementos da identidade da marca;
- 3.** Perceber o nível de entendimento do público interno sobre os elementos da marca;
- 4.** Determinar as singularidades da gestão de uma empresa familiar;
- 5.** Determinar as formas de manifestação das (in)consistências na gestão da marca corporativa.

Tendo em conta a importância e atualidade da temática abordada, este tema revela-se interessante uma vez que o estudo da marca e da sua identidade



corporativa são muito relevantes para uma empresa e podem gerar ganhos reais para a corporação. O valor da identidade corporativa está não somente em identificar os traços que formam a "personalidade" da empresa para assim explorá-los da melhor maneira, mas também na sua habilidade de aumentar a performance de negócio direta ou indiretamente (Van Riel 1995) devido ao seu potencial de diferenciação e de vantagem competitiva (Gray and Smeltzer 1987; Olins 1991; van Riel and Balmer 1997).

Considerando a empresa em estudo, verificou-se que esta seria uma oportunidade para melhor compreender de que forma uma empresa familiar tão duradoura - a empresa foi fundada em 1944 e segue em funcionamento ininterrupto desde então - gere a sua marca corporativa e se a faz com base nos pontos fortes reconhecidos da sua identidade. Dessa forma, a questão principal de investigação é **Como se manifestam as (in)consistências na gestão da marca corporativa?**.

Esta dissertação está organizada em seis tópicos principais, iniciando com a apresentação da temática, a importância do estudo, os objetivos e o problema de investigação. No segundo ponto, dedicado à revisão de literatura, são abordados o conceito de marca, seus elementos e as várias componentes relacionadas com a sua identidade e com a sua aplicação no segmento corporativo. O terceiro capítulo, também dedicado ao referencial teórico sobre o qual este trabalho foi construído, debruça-se sobre as empresas familiares e as suas características de gestão. Em seguida, no quarto capítulo, apresenta-se a metodologia adotada – estudo de caso – e como se deram os processos de recolha e análise de dados. A quinta fase do trabalho é formada pela análise e discussão dos dados colhidos, composta por tópicos como: enquadramento e diagnóstico, perfil dos entrevistados, percepção acerca da marca corporativa, atributos distintivos da empresa, entre outros. Na sexta parte são apresentadas as considerações finais do estudo, as limitações da pesquisa, as recomendações para a gestão da empresa em estudo e as propostas para o futuro no âmbito desta temática de investigação.

# **CAPÍTULO II**

## **A MARCA**



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Sabe-se que, para competir no ambiente dinâmico e mutável em que vivemos, as empresas buscam incessantemente novas maneiras de oferecer vantagem ao público que as interessa, uma vez que os consumidores têm cada vez mais opções de escolha e dispõem de cada vez menos tempo para tomar decisões. Como explicam Calderón *et al.* (1997) os gestores têm necessidade de aprimorar o seu conhecimento em relação ao comportamento do consumidor diante das marcas para aperfeiçoar a estratégia da empresa e melhorar o seu desempenho no mercado.

Para aumentar sua competitividade e diferenciação em relação aos concorrentes, as empresas precisam criar recursos exclusivos para diferenciar aquilo que oferecem no ambiente em que estão inseridas, e muitas fazem isso a partir da utilização das marcas. Com a utilização da marca em toda a sua pluralidade, a organização faz uma "declaração pública" aos consumidores do que eles podem esperar e, muitas vezes, também incorpora, nesta "declaração", alguma noção do que a empresa representa (Simões e Dibb, 2001).

Dessa forma, procurando uma relação mais próxima e agindo de maneira mais complexa, as marcas pretendem proporcionar ao consumidor uma experiência que foque também em aspectos de diferenciação do serviço prestado ou do produto adquirido, tornando suas marcas únicas com base em características emocionais em detrimento simplesmente dos atributos funcionais (De Chernatony, 2001). Busca-se, então, oferecer uma experiência positiva com as empresas e proporcionar mais do que a simples satisfação das suas necessidades.

Foram conduzidas, no campo da investigação, várias abordagens para explicar o conceito de marca, a sua gestão e os seus reflexos. Em um lado encontram-se as abordagens unidimensionais, que se centram em apenas um aspecto, tal como o viés que descreve a marca como um instrumento legal ou outros que se focam apenas na marca como identificação visual e como meio de

diferenciação (Baker, 2005). Em outro lado encontram-se as abordagens multidimensionais, que tratam a marca por meio de um conceito holístico, enfatizando questões mais abrangentes, como aspectos funcionais, emocionais, relacionais e estratégicos (Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1998; Lencastre *et al.*, 2007; Low e Fullerton, 1994). Seguindo esta corrente de visão mais plural, King (1991) afirma que a escolha dos consumidores pelos produtos ou serviços de determinada marca será feita não tanto por aspectos funcionais, mas sim pela avaliação das pessoas que prestaram o serviço, mais precisamente pelas atitudes, comportamentos, sensibilidade, linguagem, questões ambientais, velocidade de resposta, entre outros fatores. No mesmo sentido, Shocker, Srivastava e Ruekert (1994) apresentam uma definição de marca que é composta pelos símbolos em que os consumidores acreditam, pelas qualidades intangíveis dos produtos e pelos resultados da experiência tida pelo consumidor que são impulsionadas pelas atividades de marketing.

É importante explorar o conceito de identidade da marca considerando também o que Aaker (2007) propõe, definindo-a como um conjunto único de associações que o gestor da marca pretende estimular e preservar, considerando que essas associações representam valor para a marca e que pressupõem uma promessa de valor para os consumidores.

O conceito de identidade corporativa está intimamente ligado a marca corporativa e ao que se sabe sobre ela, de tal modo que, na literatura, os dois termos são frequentemente trocados nos textos (Balmer, 1995). O conceito de identidade abrange as características que distinguem uma pessoa ou objeto de outra (Moingeon e Ramanamsoa, 1997; Markwick e Fill, 1997). Aplicando isso ao ambiente das marcas e empresas, acredita-se que cada organização tem sua própria personalidade, singularidade e individualidade (Bernstein, 1984; Gray e Balmer, 1998).

A gestão da identidade da marca tende, assim, a ser imprescindível para qualquer empresa no mercado, especialmente porque as experiências, as opiniões, os gostos, os interesses, as associações e as percepções do consumidor

estão constantemente em mudança devido a vários motivos e a sua compreensão passa a ser um ponto chave na escolha e adoção de estratégias mais adequadas para a marca para que, dessa forma, obtenha-se maior lucro. Tratar-se-á, a seguir, da evolução do conceito de marca e dos desdobramentos necessários até que se chegue, com o aporte literário necessário, no entendimento das (in)consistências na identidade de uma marca corporativa.

## **2.1. Evolução do Conceito de Marca**

A marca tem um longo percurso no decorrer da história, tendo acompanhado o homem em sua evolução com o passar dos anos. Desde os primeiros tempos os seres humanos recorreram a símbolos e insígnias para comunicarem-se. De acordo com Meggs (1992), o início da utilização de símbolos para identificar objetos e bens tem origem na civilização mesopotâmica por volta dos anos 3100 a.C., sendo que as primeiras formas de marca apareceram na Lídia no ano 700 a.C., quando, nessa altura, os mercadores colocavam à porta dos seus estabelecimentos pessoas encarregadas de atrair compradores por meio da evocação sonora das vantagens dos produtos oferecidos (Ruão, 2003).

Na Grécia antiga acontecia um fenómeno semelhante, mensageiros anunciavam a chegada de navios com cargas de interesse especial. Já em Roma, o uso de pinturas tornou-se muito eficaz na identificação de comerciantes e mercadorias para a população não-letrada. Neste período, a figura de uma pata de boi exibida no comércio significava que ali se encontrava em talho, por exemplo; os comerciantes de vinho colocavam na fachada dos seus estabelecimentos o desenho de uma ânfora, um vasilhame comumente utilizado para guardar vinho, enquanto outros utilizavam a figura de uma vaca para indicar a venda de produtos laticínios (Bassat, 1999).

A partir desses episódios, diversos vestígios de utilização de marcas aparecem na história, atravessando a Idade Média, o Renascimento e as revoluções liberais. Porém, no século XX somente é que este assunto se tornou relevante para os negócios e para o ambiente acadêmico. Em meados da década de 1980 é que se entendeu realmente o valor econômico das marcas uma vez que se percebeu que elas produziam fluxos financeiros reais para os seus proprietários (Ruão, 2003).

Uma das primeiras referências sobre a gestão de marca, na literatura de marketing, data de 1930 – feita pela Procter & Gamble – , que se preocupava com as perspectivas operacionais da gestão da sua marca e abordava questões táticas – mas não estratégicas – em seus debates iniciais (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Na década de 1950, Gardner e Levy (1955) abordam o conceito de marca de forma desenvolvida, ligando à noção de imagem da marca. A partir desse marco, passou-se a atribuir às marcas características intangíveis, como sentimentos, ideias e afetos, que ultrapassavam a mera relação funcional do produto, apresentando dois segmentos conceituais sobre os quais falaremos na secção a seguir.

Neste contexto, credita-se a David Aaker a publicação do primeiro texto com uma visão mais moderna das marcas, em 1990, ao qual se atribuiu, finalmente, força e reconhecimento científico. Antes dele, outros autores tinham começado a trilhar o mesmo caminho, como é o caso de Gardner e Levy (1955), já citados, de Peter Farquhar (1989), que chamou a atenção para o fenômeno no final da década de 1980, e de Keller (1993) que, após vários anos de espera, teve um artigo sobre o assunto publicado no *Journal of Marketing* em 1993.

## 2.2. Conceito e Importância

A marca pode ser definida como um "nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação dos mesmos, destinada a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, assim como os diferenciar dos da concorrência" (Kotler, 2016, p. 442). De forma semelhante, para Aaker (1998, p.7), "marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes". Dessa forma, uma marca indica ao cliente a origem do produto e protege o consumidor e o produtor dos concorrentes que tentem fornecer produtos que pareçam ser idênticos.

Numa perspectiva jurídica, segundo o artigo 2º da Diretiva 2008/95/CE as marcas são "todos os sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente as palavras, incluindo os nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do produto ou da respectiva embalagem, na condição de que tais sinais sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas" (Parlamento Europeu, 2008, p. 26). Semelhante à definição do Parlamento Europeu, a American Marketing Association (*cited* por Keller, 2003, p. 7) defende que uma marca é "um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que visa identificar um vendedor de um bem ou serviço como diferente de outros vendedores. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens, ou todos os itens do vendedor".

Sem fugir da importância desta definição, que torna-se muito restrita, já que explica e valoriza somente a identificação e a diferenciação dos produtos por meio da marca, autores como Rubinstein (1996) complementam este pensamento, defendendo que a marca é também uma promessa de um conjunto de atributos (tangíveis ou intangíveis, racionais ou irracionais) que o consumidor compra e que lhe proporciona uma satisfação emocional. Ao tratar a marca dessa



forma, percebe-se que ela ultrapassa o conceito de produto em si, passando a envolver toda a empresa, desde as suas estratégias aos seus objetivos, aproximando-se do consumidor e materializando os seus próprios desejos e necessidades (Antunes, 2006). Neste mesmo sentido amplo, Keller (2003) entende que a marca funciona como um produto que acrescenta outras dimensões ao próprio produto, que o diferencia de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade, sendo que estas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas por exemplo com o desempenho do produto da marca e com a sua usabilidade – ou mais simbólicas – estando relacionadas com o que a marca representa e não somente com os seus benefícios concretos.

Rubinstein (1996) amplia a abrangência do conceito de marca e argumenta que o seu espaço ultrapassa a comunicação e deve ser considerado como um processo empresarial integrado, em que o gerenciamento da marca seja incorporado em todas as instâncias da empresa e não seja somente um papel e preocupação do departamento de marketing. A essência da marca e as suas principais características distintivas devem estar presentes em todas as instâncias da empresa, desde o campo da produção até a comunicação. O gerenciamento de uma marca corporativa torna-se, desta forma, a direção estratégica para atividades de uma organização, fornecendo consistência por meio da conexão entre posicionamento, comunicação e comportamento do trabalho em equipe (Chernatony, 1999).

Outros estudiosos do marketing definem a marca de maneira complementar aos anteriores já citados, porém a relacionam de forma mais direta ao consumidor, sendo ele o agente que atribuirá o verdadeiro sentido à marca. Para Blackston (2000) a marca é definida pela ideia do produto do ponto de vista do consumidor. Já Salzer-Mörling e Strannegard (2004) compreendem como marca a produção e distribuição de símbolos para consumo, contextualizados e mobilizados de modo a tornarem-se significativos no meio em que estão inseridos.

Kapferer (1997) defende que a marca deve ser analisada a partir de uma distinção clara face ao produto, pois acredita que os consumidores compram marcas e não produtos, uma vez que a marca não se reduz ao produto, já que estes podem desaparecer do mercado, enquanto as marcas permanecem ao longo do tempo. A marca funciona, dessa forma, como uma base de dados que encerra em si mesma um concentrado de informações sobre o produto, como atributos, valores, origem, diferenças e benefícios, permitindo que todos os consumidores, independentemente do país, reconheçam qual a promessa dos vendedores.

Portanto a definição de marca pode ser explicada, de forma simples, por meio de duas “correntes” gerais, uma que considera a marca como um atributo do produto e outra que considera que o produto é apenas um dos diversos elementos da marca. A primeira abordagem – chamada de tradicional, idealista ou “product plus” – considera a marca como algo que acrescenta ou diminui valor ao produto. Esta abordagem é explicada de forma mais clara por Kotler (2003), Park e Srinivasan (1994) e Farquhar (1989).

A segunda abordagem trata a marca numa perspectiva mais holística e desconstrucionista e defende que o produto é apenas um dos vários elementos da marca e que coexiste junto com outros elementos do mix de marketing. Para autores como Ambler e Styles (1995), Kapferer (1991, 1994, 1997), Ambler (1996), Crainer (1997), Hanby (1999) e Grassi (1999) as marcas não são somente agregados aos produtos, mas peças cognitivas complexas e singulares, criadas pelos consumidores como uma consequência das suas experiências com o produto. Esta segunda vertente, com abordagem mais ampla sobre a marca, será abordada de forma mais aprofundada neste trabalho, uma vez que é possível verificar que a marca ultrapassa o conceito do(s) produto(s) em si, envolvendo toda a empresa, as suas estratégias e os seus objetivos, aproximando-se do consumidor e buscando materializar os seus desejos e necessidades.

Dito isto, é importante embasar a abordagem mais ampla da marca em exposições de autores como Keller (2003), Kotler (2003), Park e Srinivasan

(1994), Farquhar (1989) e Ambler e Styles (1995), que acreditam que a marca tem um caráter intangível, pois carrega consigo um conjunto de valores funcionais. Para eles, o que se entende atualmente por marca e gestão da marca está longe de estar restrito ao logótipo ou ao simples nome com o qual o produto ou serviço é identificado (Antunes, 2006). Nesta mesma linha, Keller (2003, p. 4) entende que a marca é um produto que acrescenta outros atributos, racionais e tangíveis ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis, ao próprio produto e que o diferencia, de alguma forma, de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade.

A criação de uma marca forte traz vantagens para a empresa e para os consumidores. Kotler *et al.* (2016) explica que a marca oferece três vantagens principais aos consumidores:

1. As marcas informam o consumidor sobre a qualidade do produto. Ao comprarem sempre a mesma marca, os consumidores estão conscientes de que terão sempre a mesma qualidade.
2. Os nomes das marcas simplificam as compras dos consumidores, porque têm a possibilidade de encontrar rapidamente os produtos que satisfazem os seus desejos e necessidades, por oposição a marcas genéricas.
3. Os nomes das marcas permitem atrair a atenção dos consumidores para novos produtos que lhes sejam benéficos, uma vez que a marca é a primeira forma de reconhecimento.

Partindo disso, Kotler (2016) e Aaker (1991) afirmam que uma marca forte proporciona aos vendedores diversas vantagens: facilita o processo e a identificação de encomendas; protege legalmente as características únicas do produto; permite atrair um conjunto de consumidores leais por meio da qualidade percebida, associações e nome bem conhecido; ajuda a empresa na segmentação de mercados; ajuda a construir e a consolidar uma imagem corporativa, viabilizando a introdução de extensões da marca; impulsiona canais de distribuição, pois uma marca forte consegue facilmente a cooperação de

intermediários na implementação de programas de marketing; proporciona vantagens competitivas que representam barreiras à entrada a novos concorrentes e permite cobrar preços *premium* junto dos consumidores que são menos sensíveis às ofertas dos concorrentes.

Keller (2003) acrescenta outros ganhos decorrentes de uma marca forte com alto nível de notoriedade e uma imagem de marca positiva, tais como: alta rentabilidade do negócio e baixo custo de gestão da marca; capacidade de atrair melhores empregados; capacidade de gerar maior interesse nos investidores e de conseguir gerar maior apoio dos acionistas. Além dos ganhos financeiros para as empresas, as marcas também reduzem o risco no processo de decisão por parte dos consumidores, pois induzem e asseguram a confiança no produto adquirido, como explicam Holt (2003), Kapferer (1997) e Jacoby *et al.* (1977).

Existe um risco subjetivo quando qualquer consumidor adquire um determinado produto e cada cliente está disposto a pagar um preço para que esse risco seja minimizado. A marca assume o papel da garantia de qualidade e de confiabilidade do produto (Holt, 2003). Quelch e Harding (1996) também frisam a questão da segurança em seus escritos ao referirem que os consumidores desejam uma espécie de “seguro de qualidade” em relação aos produtos que consomem, já que não têm tempo disponível para obterem informações suficientes sobre os produtos, e também porque não têm disponibilidade para procurar outras alternativas, portanto confiam-se, portanto, na marca em busca dessa garantia de que suprirá suas expectativas.

Diante do contexto teórico apresentado, entende-se que a função das marcas vai além da simples diferenciação dos produtos e passa a ser um composto complexo a ser gerido pelas organizações para que se obtenha melhor desempenho no mercado junto aos consumidores. A diferenciação proporcionada pela marca ultrapassa os limites físicos e os aspetos tangíveis, tornando-se um nome ou símbolo que se conecta emocionalmente com o consumidor, passando dos aspectos objetivos e atingindo aspectos subjetivos (Perez, 2004; Shuster, 2007). Por meio da marca, o produto deixa de ser um

mero objeto e passa a ocupar um espaço dinâmico e emocional no cotidiano do consumidor dentro de seu contexto social (Cimatti, 2000).

Portanto, deve-se lembrar que os consumidores encaram a marca como um ponto de segurança, como uma promessa de valor e funcionalidade e, no entanto, continua-se a ter dificuldades em medir os seus reflexos em organizações e em perceber de que forma a identidade de uma marca corporativa se expressa na organização e no seu desempenho. Em suma, apesar das marcas e organizações continuarem a crescer no mercado, ainda há uma lacuna no entendimento de alguns pontos, como, por exemplo, de como a identidade de uma marca corporativa se comporta e como ela é refletida nas ações estratégicas e operacionais e é a nisso, portanto, que este trabalho se dedica.

### **2.3. A Identidade da Marca**

Existem, de forma simplificada, duas explicações de por quais razões um o consumidor usa uma determinada marca. A primeira, porque ela lhe transmite certas sensações e ele se identifica com ela, ou seja, porque sacia as suas necessidades. A segunda, porque ela representa algo que ele aspira ter em termos de imagem, algo que ele não tem e que a marca pode lhe proporcionar (Vásquez, 2007). Dessa forma, a marca não é só um logotipo, uma etiqueta ou um slogan; mas está contida nesses elementos que materializam o seu significado. A identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca, é a articulação desejada da corporação exposta para seu público de interesse. É a identidade que dá uma direção, um propósito e um significado à marca. Ela norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite, por meio de seus símbolos, um sentido e um conceito.

Conforme Vásquez (2007, p. 202) “a identidade de marca deve reunir certos princípios para que cumpra seus propósitos”. Ela tem de ser:

1. Única e intransferível: Toda identidade pertence a uma marca específica. Não existem duas marcas com a mesma identidade. Um produto pode ser copiado, mas é muito difícil copiar sua identidade;
2. Atemporal e constante: A identidade não tem tempo nem limite de validade. No entanto, ela deve ser constante no tempo. Marlboro sempre representou individualidade, força e masculinidade por meio do personagem do *cowboy*;
3. Consistente e coerente: A identidade deve ser sólida em seus elementos constitutivos, ao mesmo tempo em que deve existir correlação entre eles, sendo congruentes e compatíveis entre si;
4. Objetiva e adaptável: A identidade deve ser direta em seus propósitos e sua comunicação adaptada de acordo com seu público-alvo.

Para Ghodeswar (2008), a identidade de marca consiste em um conjunto exclusivo de associações que fornece uma promessa aos clientes e é composta de uma identidade central e de uma identidade estendida. A identidade central é a essência central e atemporal da marca que permanece constante mesmo com a mobilidade da marca para novos mercados e novos produtos, ela se concentra de forma ampla nos atributos do produto, no serviço, no perfil do usuário, no ambiente da loja e no desempenho do produto. Já a identidade estendida é construída em torno dos elementos de identidade da marca organizados de forma coesa e significativa, que juntos fornecem textura e integridade à marca e têm foco na personalidade da marca, no relacionamento e na forte associação de símbolos.

Vásquez (2007) classifica de maneira diferente e divide a identidade de marca em duas áreas: uma externa – que define a marca pelo seu aspecto físico – e outra interna - que diz respeito à razão de ser da empresa e dos seus produtos e à sua identidade conceitual - que é composta pelo motivo de a empresa existir e dos seus produtos, com aquilo que são e aonde querem chegar. Para cada

produto ou empresa há uma marca e, com ela, características visuais específicas, como o logotipo, design estrutural e demais aspectos visuais que expressam a identidade conceitual da marca de forma visual.

Ainda de acordo com Vásquez (2007), a identidade de marca de uma empresa envolve sua relação com seus públicos de interesse, sejam eles internos ou externos à organização, abrangendo áreas como financeira, institucional, social, política, entre outras. Já na construção da identidade de um produto, a ação é focalizada principalmente nos consumidores, uma vez que esse é o seu público direto, embora também participe com os demais públicos da área comercial, como distribuidores e vendedores por exemplo. De forma concreta, Knapp (2000) aponta que, para que se sobressaia dentre os concorrentes, a marca deve planejar, nutrir, apoiar e proteger de forma vigilante a sua identidade.

Na mesma linha, Aaker (1996) declara que um dos pontos-chave para a construção de uma marca bem-sucedida é entender como desenvolver uma identidade de marca para, dessa forma, saber o que a marca representa, a que se propõe e a efetivamente expressar essa ideia na sua identidade. Dessa forma, a identidade conceitual do produto é sustentada pela identidade conceitual da empresa, também chamada de identidade conceitual corporativa (Vásquez, 2007). A marca fornece significado ao produto por meio de elementos concretos e tangíveis (atributos, características e funções) e abstratos e intangíveis (benefícios que os consumidores agregam aos produtos). Porém, como todo produto é concebido dentro da organização, ele tem como fundamento e recebe "como herança" os objetivos organizacionais, as diretrizes, os princípios e os valores sobre os quais a marca corporativa é construída.

Baseado no trabalho pioneiro de Asch (1946), o Prisma de Identidade de Marca, desenvolvido por Kapferer (1991; 2012) surgiu como um divisor de correntes, uma vez que mudou o foco dos modelos anteriores de 'imagem' para 'identidade'. As seis facetas do prisma proposto por Kapferer correspondem aos elementos da identidade de uma marca: físico, relacionamento ou relação, reflexo, personalidade, cultura e autoimagem ou mentalização. A ênfase na

autoimagem e reflexo, respectivamente, descrevendo 'o que digo a mim mesmo por meio da minha escolha de marca' e 'o que os outros dizem sobre ou pensam da minha escolha de marca', torna o Prisma de Identidade de Marca mais adequado para análise de marcas-produto do que marcas corporativas. No entanto, a inclusão da cultura por Kapferer e a distinção feita entre internalização e externalização posicionam o modelo como uma ponte entre aqueles relacionados separadamente à marca do produto e à identidade da marca corporativa. A importância colocada na identidade define o modelo como uma das estruturas mais orientadas para a marca.

## **2.4. A Marca e a Identidade Corporativas**

O primeiro passo para pensar acerca da gestão de uma empresa é pensar na sua identidade corporativa. Antes de executar grandes planos o corpo executivo deve se reunir para refletir e definir claramente a personalidade da corporação e os seus objetivos e, assim, todo o resto da empresa, como os ambientes físicos, os produtos, as políticas e seus relacionamentos devem convergir para essa identidade. Como afirma Fascioni (2006), a tarefa de definir, nomear, gerenciar e representar graficamente essa personalidade é um dos trabalhos mais importantes na construção do sistema de gestão e nem sempre é considerado com a gravidade que lhe é necessária.

No ambiente de negócios atual, a competitividade faz com que as empresas busquem vantagens para se destacar em seu meio de atuação. Criar formas atrativas de apresentar a empresa e os seus produtos ao público por meio de uma marca corporativa forte fornece uma base importante para a vantagem competitiva. Dessa forma, desenvolver uma marca corporativa forte pode oferecer vantagens na apresentação da empresa, uma vez que envolve expressões visuais e comportamentais da singularidade da organização (Knox e Bickerton, 2003). Ou seja, uma marca corporativa forte traz benefícios de longo



prazo para a empresa (Inskip, 2004). Conforme explica Simões *et al* (2015), a marca corporativa é um instrumento estratégico fundamental e ativo por meio do qual a organização pode se diferenciar dos concorrentes e articular o propósito da organização e o seu modelo de negócios.

A noção de marca corporativa reflete o entendimento de que o conceito de marca pode ser aplicado no nível corporativo (Aaker, 1996). Ao contrário da marca de produto, que se relaciona com o que a marca faz e representa, a marca corporativa implica o que a marca faz, mas também quem é a marca e especialmente aquilo que ela é (Keller e Richey, 2006). A marca corporativa precisa ser considerada e gerenciada como um ativo estratégico (Webster e Keller, 2004). Como Ind (1997, p.13) explica, “uma marca corporativa é mais do que apenas a manifestação externa de uma organização - seu nome, logotipo, apresentação visual. Pelo contrário, é o núcleo de valores que define isso”. Essa visão abrangente da marca corporativa é ecoada na definição de marca corporativa de Knox e Bickerton (2003, p. 1013): “a expressão visual, verbal e comportamental do modelo de negócios único de uma organização”.

Essa ideia de expressão comportamental e singularidade das organizações pode estar ligada à noção de identidade corporativa. A identidade corporativa refere-se à originalidade e ao carácter da empresa (Simões, Dibb, e Fisk, 2005). A este respeito, Abratt e Kleyn (2012, p. 1053) consideram a marca corporativa como “...expressões e imagens de um ser instrumental na transmissão da identidade da organização”.

A marca corporativa e a sua identidade devem ser consistentes com a identidade corporativa, refletindo o ser e os valores centrais da organização. De fato, a marca corporativa tende a se basear e incorporar características relevantes da identidade corporativa, especialmente em sua gênese (Balmer, 2012). Como Balmer (2001, p. 281) explica, “uma marca corporativa envolve a decisão consciente da alta gerência de destilar e dar a conhecer os atributos da identidade da organização na forma de uma proposição de branding claramente definida”. Assim, a identidade corporativa e a marca corporativa estão

conectadas, pois, em última análise, a marca corporativa é baseada na identidade corporativa, da qual falaremos com mais profundidade neste tópico.

Balmer e Gray (2003) destacam a importância do trabalho de King (1991), porém observam que só em 1995 o tema marca da empresa voltou a ser discutido, com uma nova denominação: marca corporativa. Para caracterizar as marcas corporativas, Balmer e Gray (2003) elaboraram um mnemônico – CCITE (Cultural, Comprometimento, Intrincado, Tangível e Etéreo). Cultural, uma vez que a marca corporativa está impregnada da cultura corporativa, da cultura profissional, da cultura do país em que se localiza. Comprometimento, já que requer o envolvimento da alta gerência, dos empregados e dos grupos externos à organização. Intrincado, porque é multidisciplinar e multidimensional, requerendo a coordenação de diferentes canais de comunicação para diferentes stakeholders. Tangível, pois engloba aspectos como produtos, instalações físicas, logos e outros símbolos, indicadores financeiros, etc., utilizados na construção da marca corporativa. E, por fim, Etéreo, porque envolve associações de caráter subjetivo e/ ou emocional, como estilo de vida, entre outros.

Para alguns autores, o objectivo fundamental da marca é comunicar a cultura e o comportamento da empresa e representar o que é central e permanente numa organização, ressaltando a definição, por parte da empresa, de si própria, quem é e porque existe (Olins, 1996; Interbrand, 1998; Argenti, 1998; Aaker, 1996; Gregory e Wiechmann, 1999; Hatch e Schultz, 2000; Dowling, 2001; Knox e Bickerton, 2003). Dessa forma, a tradicional seção de 'Quem somos' refere-se, segundo os autores citados anteriormente, à identidade e cultura da empresa, a razão de existir fica representada na missão da corporação. Para Olins (1996) a marca, ao representar o que é central e permanente, passa a ser um meio de criação e comunicação de significados para os membros de uma empresa, algo que possibilita à gestão focalizar a sua acção em pontos essenciais e fomentar um «sentido colectivo de pertença e missão (Olins, 1996, p. 8).

A marca é considerada, assim, por vários autores, como um meio que as empresas utilizam para simbolizar que são comunidades com um propósito em

comum e usam-na como um meio de convidar os empregados a aderir a essa ideia (Kapferer, 1994; Aaker, 1991, 1996; Gregory e Wiechman, 1999; Hatch e Schultz, 2000; Knowles, 2001). A Interbrand (1998, p. 64) acrescenta que quando uma empresa tem a estratégia de utilizar a marca corporativa como um meio de adicionar a visão e os valores empresariais nos produtos e serviços assume-se, com esta estratégia, que a marca é o principal veículo de transmissão da visão e dos valores da organização.

A singularidade subjetiva de uma marca deve ser valorizada, pois os “produtos são fáceis de copiar, mas é difícil competir com os aspectos intangíveis de uma marca e imitar os valores, as pessoas e os programas de uma organização” (Carneiro *apud* Aaker, 2007, p. 23). As marcas corporativas podem ser caracterizadas por aquelas que oferecem uma identidade única, clara e coerente para a organização, que se apresenta da mesma forma em diferentes países - mesmo nome, símbolo, tipografia, cor, a mesma identidade.

Além dos aspectos conceituais, devemos considerar um fator importante para as marcas corporativas apresentado por Wheeler (2008, p. 24 – 45), a definição da visão geral dos ideais da empresa, que é composto pela visão, significado, autenticidade, coerência, diferenciação, flexibilidade, sustentabilidade, comprometimento e valor. Para tanto se faz necessário definir cada ponto, segundo a autora:

1. Visão: a visão requer liderança, pois é o fundamento e a inspiração. As melhores marcas possuem uma visão clara e estimulante. Para que a identidade funcione é necessário o apoio dos líderes, estes devem priorizar o significado da marca em todos os setores da empresa.
2. Significado: as maiores marcas representam algo importante – uma grande ideia, um posicionamento estratégico, um conjunto de valores bem definido, uma voz que se destaca. O significado é o que a organização representa agora e no futuro. Os responsáveis pela comunicação devem divulgar este significado de forma a construir a cultura e a marca.

3. Autenticidade: a autenticidade só é possível quando uma empresa é clara sobre o seu mercado, sua razão de ser, sua proposição de valor, sua diferença competitiva, para o seu mercado-alvo e para o setor de negócios no qual opera.
4. Diferenciação: as marcas sempre competem entre si dentro de sua categoria de mercado e, em certo grau, competem com todas as outras que querem a nossa atenção, a nossa fidelidade e o nosso dinheiro.
5. Sustentabilidade: é a habilidade de ter longevidade em um ambiente de movimentação constante, caracterizado por possíveis mutações que ninguém pode prever.
6. Coerência: sempre que um consumidor experimenta uma marca, essa deve parecer conhecida e manifestar o efeito desejado. A consistência não precisa ser rígida nem limitativa para ser sentida como característica de uma determinada empresa.
7. Flexibilidade: uma identidade de marca eficaz prepara uma empresa para mudanças e para crescimento futuro. Ela dá apoio para a evolução de uma estratégia de marketing.
8. Comprometimento: as empresas precisam gerenciar seus ativos com cuidado, incluindo o nome de marca, as marcas comerciais, os sistemas integrados de vendas e marketing, bem como os padrões normativos.
9. Valor: resultados mensuráveis podem ser obtidos com consciência da marca, crescente reconhecimento, comunicação de sua qualidade, bem como expressando a sua diferença

Dentro da constituição da marca corporativa tem-se o campo do design gráfico e nele considera-se que a marca corporativa é composta, para além dos aspectos do logotipo, cores, formas e texturas adotados, por um "mix de identidade" que inclui toda a apresentação visual da empresa e todas as suas realizações, constituindo a Identidade Visual que resulta do design nas áreas de design de produto/serviços, design de ambientes e arquitetura, design gráfico e de comunicação. Segundo Mozota (1990), Olins (1996) e Dickinson e Svensen (2000) o mix de identidade inclui o nome da empresa e de outras marcas, a(s)

marca(s) gráfica(s), o produto, a etiqueta e embalagem, a publicidade, os ambientes criados, o estilo de arquitetura. Todos estes elementos devem comunicar significados em sintonia com o conceito da marca. As funções essenciais da marca continuam a ser as de identificação da fonte de origem dos produtos e diferenciação da proposta de valor apresentada, contudo atualmente os clientes e demais públicos de interesse das empresas procuram ter uma relação emocional com as marcas e estabelecer um relacionamento com a marca ou organização.

O conceito de *identity mix* ou *mix* de identidade mencionado acima foi utilizado pela primeira vez por Olins (1989), não para designar os sinais de identidade da marca em sentido estrito, como seu nome expresso graficamente, a ortografia, o logotipo, o slogan, o rótulo, uma embalagem ou um som, mas para referir quatro segmentos da gestão da sua identidade corporativa: as instalações, os produtos, as comunicações gráficas e as pessoas. Esta preocupação de levar a identidade para além dos sinais que juridicamente são ou podem ser a marca faz com que a literatura tenha ampliado sucessivamente o conceito de identidade corporativa à dimensão intangível da própria missão, valores e cultura da organização (Simões, Dibb e Fisk, 2005; Machado, 2007).

As definições de identidade corporativa nos primeiros trabalhos são confusas e muitas obras académicas referem-se a imagem ou personalidade em vez de identidade, e, em alguns trocam os termos imagem e identidade, no entanto a literatura tem evoluído e oferece uma visão cada vez mais clara e delineada dos conceitos de personalidade, identidade, imagem e reputação. Para Zinkhan, Ganesh, Jaju, e Hayes (2001, p. 154) a personalidade de uma empresa é definida como “a soma total das características dessa organização”, é uma articulação de atitudes, comportamentos e valores pensados pela gestão da organização sobre os quais será construída a marca.

A identidade tem uma perspectiva interna e representa as formas com as quais a empresa escolhe se identificar para todos os seus públicos. Johnson e Zinkhan (1990), apresentam uma nova perspectiva de que a identidade é

formada a partir do subconjunto de traços de personalidade que a empresa deseja enfatizar para o público; sendo a identidade corporativa a auto-imagem ideal, a maneira como ela gostaria de ser percebida pelos seus públicos de interesse (Zinkhan *et al.* 2001). Sendo assim, a imagem corporativa é a impressão geral que o público tem de uma organização (Johnson e Zinkhan 1990; Keller 2002) que acaba por se tornar uma realidade pública que representa ou não a personalidade da empresa em sua totalidade (Gregory 1991).

Embora imagem e identidade corporativa sejam conceitos distintos, a imagem corporativa formada no imaginário do público é influenciada pela identidade da organização (Zinkhan *et al.* 2001). Portanto, o conceito de imagem é bastante abrangente (Dobni e Zinkhan, 1990; Gioia *et al.*, 2000; Stern, Zinkhan e Holbrook 2002), e pode ser compreendido como as percepções do receptor ou como algo que o comunicador criou e transmitiu ao público (Grunig 1993). Kotler (1997; *cited* Simões, 2009) considera que a identidade corporativa envolve as dimensões que uma empresa utiliza para identificar, distinguir e posicionar-se entre os seus públicos. Neste sentido, Balmer (1995, p. 25) explica que a identidade corporativa é o que a organização é, por exemplo o seu carácter inato.

A identidade corporativa engloba como a empresa vê a si e, por meio do seu posicionamento, como quer que os outros percebam-na (Boyle 1996; Schmidt 1995). Portanto, a gestão da imagem corporativa deve ser uma preocupação estratégica porque desempenha um papel fundamental na transmissão das imagens para as partes interessadas e na diferenciação e organização no mercado (Dowling 1993; Gorb 1992).

Diante do que foi exposto, é importante frisar também o pensamento de Schmitt e Pan (1994) que afirma que a identidade corporativa lida com as impressões, imagem e personalidade que uma organização apresenta aos seus stakeholders. As percepções dos consumidores e das outras audiências das organizações são peças fundamentais para determinar sua resposta aos produtos e serviços das empresas. Conforme explica Bernstein (1984), o conceito de identidade corporativa relaciona-se com um senso de carácter essencial e, para

ele, cada empresa deve ter sua própria personalidade, singularidade e individualidade. Já para Gioia, Schultz e Corley (2000), a identidade de uma organização pode ser vista como um veículo pelo qual o caráter dela é transmitido a diferentes públicos. Essa expressão de identidade é também um processo inerentemente dinâmico que tende a evoluir com o tempo à medida que o contexto organizacional muda (Gioia 1998).

A identidade corporativa é composta por uma abordagem única que as empresas adotam para sua existência, para os seus negócios e para os seus comportamentos (Bendixen e Abratt, 2007), além do seu engajamento em um contexto empresarial mais amplo. Ela é o que dá uma individualidade às corporações e o que distingue uma a organização aos olhos do seu público (Simões *et al.*, 2005).

Conforme Kapferer (1996, p. 919), a identidade corporativa faz com que uma organização perceba que ela realmente existe e que é um ser coerente e único, com uma história e um lugar próprio, diferente das outras organizações do mercado. Existem, dessa forma, olhares múltiplos e interdisciplinares sobre a noção de identidade corporativa e sua gestão (Simões *et al.*, 2005). Para Albert e Whetten (1985), a identidade passa a ser investigada referindo-se a três parâmetros ligados ao que é central, ao que é distintivo e ao que é duradouro nas organizações. Os autores indicam que a identidade organizacional fornece uma resposta para a pergunta “Quem somos nós como organização?”.

Como explica Simões *et al.* (2005), embora a identidade mude ao longo do tempo, a base da identidade corporativa deve ser feita a partir do reconhecimento da filosofia da organização, do seu senso de propósito e dos seus valores fundamentais. Essa identidade definirá por que caminhos a empresa irá conduzir os seus negócios. No âmbito interno da organização, a identidade corporativa é fluida e deve ser difundida em toda a organização, de modo a disseminar seus valores e crenças. A identidade corporativa deve ser incorporada na cultura corporativa e deve estar consubstanciada nos comportamentos do público interno da organização.

Olins (1991) afirma que o conceito de identidade corporativa também envolve recursos visuais e símbolos de identidade que formam a estética da organização. Todos esses fatores devem estar em sintonia com os valores e a filosofia da empresa, e devem ser transmitidos e compreendidos pelos stakeholders internos e externos.

Várias conclusões sobre o campo da identidade corporativa foram feitas por Balmer e Soenen (1998). Para os autores, embora haja um consenso sobre a necessidade de uma abordagem multidisciplinar ao estudo da identidade corporativa, não há uma visão única sobre quais elementos compõem o mix de identidade corporativa; e em segundo lugar, embora não haja divisões entre a perspectiva mercadológica e dos acadêmicos, há uma divisão sobre a abordagem adotada para explorar os elementos mais conhecidos do mix de identidade. Aqueles mais voltados ao mercado adotam uma abordagem mais orientada a processos enquanto os acadêmicos parecem mais preocupados com a estrutura.

Conforme explicam Simões e Sebastiani (2017), a identidade corporativa desempenha dois papéis gerais para organizações: estratégico (como parte da estratégia) e instrumental (por meio da implementação e de uma expressão coerente da identidade na organização). Marwick e Fill (1997, p. 401) acreditam que identidade corporativa “forma um papel central que pode influenciar o conteúdo da estratégia bem como fornecer um sistema de comunicação corporativa para as partes interessadas”.

Lux (*cited* Balmer e Wilson, 2001) completa afirmando que a “identidade corporativa é a expressão da personalidade de uma empresa que pode ser experimentada por qualquer pessoa. Ela está manifestada no comportamento e na comunicação da empresa” e, assim sendo, deve ser percebida de forma uniforme em todos os níveis da empresa, do alto escalão aos funcionários que lidam de forma direta com os clientes, portanto é extremamente necessário concentrar esforços para que essa identidade seja percebida e repassada a todos os públicos de interesse da mesma forma para que seja criada uma imagem



intencional e uma reputação favorável na mente dos stakeholders (Gray e Balmer, 1997).

Capriotti (*cited* Fascioni, 2006), conclui que a identidade corporativa seria o conjunto de características, valores e crenças com que a organização se auto-identifica e se auto-diferencia das outras organizações concorrentes em seu mercado. Minguez (1999) afirma que o conceito de identidade corporativa não possui um caráter simplesmente visual, contradizendo diversos autores que classificam a identidade corporativa como sinônimo de identidade visual ou gráfica, já que este último conceito aspectos culturais, ambientais e de comportamento.

Balmer (1998) examina profundamente a história do crescente campo da identidade corporativa e delineia um consenso relacionado a três características distintivas da identidade corporativa. Primeiro, a identidade corporativa está fundamentalmente preocupada com a realidade e com o que a organização é, isto é, com a sua estratégia, filosofia, história, escopo de negócios, seu alcance e tipo de produtos e serviços oferecidos, e sua comunicação formal e informal (Balmer, 1995; Schmidt, 1995; van Riel, 1995; Moingeon e Ramanantsoa, 1997). Em segundo lugar, a identidade corporativa é uma campo multidisciplinar. Em terceiro lugar, a identidade corporativa é baseada na personalidade corporativa da organização. O conceito da identidade corporativa é, portanto, plural, uma vez que “articula o comportamento corporativo, seus objetivos e valores e apresenta um senso de individualidade que pode ajudar a diferenciar a organização dentro de seu ambiente competitivo” (Riel e Balmer, 1997, p. 355).

Devido ao fato de que a maioria das marcas corporativas têm vários tipos de clientes e diversos outros stakeholders que não são clientes; de terem uma ampla gama de produtos, serviços e soluções; e de serem uma organização com a sua própria cultura, que é uma parte essencial da marca, a tarefa da gerência de definir e alinhar a identidade corporativa é muito mais complexa do que no caso das marcas de produto. Diante disso, a identidade corporativa é uma fonte crucial na definição da 'identidade da marca corporativa', que descreve os

atributos definidores de qualquer organização que busque conhecer a sua identidade corporativa (Melewar e Jenkins, 2002; Balmer, 2010, 2008), que age, dessa forma, como uma certa 'destilação da identidade corporativa' (Balmer, 2010, p. 186).

## **2.5. A Identidade da Marca Corporativa e a sua gestão**

A todo instante as organizações buscam novas formas de terem vantagem competitiva para oferecer aos seus *stakeholders*. Sabe-se que uma identidade de marca corporativa bem definida é a base da gestão e de uma construção a longo prazo dessa marca (Kapferer, 1991, 2012; Urde, 1994, 2003; Balmer e Greyser, 2003; Aaker, 2004; Balmer, 2008; Hatch e Schultz, 2008; Balmer et al, 2009; Burmann *et al.*, 2009; de Chernatony, 2010), e que a criação de uma identidade corporativa forte é uma das formas de as empresas estimularem atitudes positivas em relação à sua organização (Dowling, 1993; van Riel, 1995; van Riel e Balmer, 1997). Estudos acerca da gestão de marca reconhecem que o gerenciamento estratégico da identidade da marca corporativa é uma atividade fundamental para o sucesso das empresas. O foco, no entanto, tem sido maior para a marca do produto, tendo a marca corporativa recebido muito menos atenção na literatura acadêmica.

A falta de material de apoio colocou os estrategistas de marcas corporativas em desvantagem em relação aos seus colegas focados nas estratégias de marca-produto. O termo gerenciamento de marca normalmente assume que a responsabilidade é pelas marcas no nível do produto (Low e Fullerton, 1994), e os gerentes de marca do produto se beneficiam de uma variedade de estruturas conceituais estabelecidas baseadas na teoria e testadas na prática. Conforme explica Urde (2013), porém, existem três consequências prováveis de forçar uma estrutura de marca de produto a um contexto típico de identidade de marca corporativa, a saber:

1. A negligência de aspectos internos essenciais da identidade da marca corporativa, como a cultura, os valores e a missão da organização;
2. A possível simplificação excessiva do posicionamento e da proposição de valor;
3. Por fim, a confiança excessiva na publicidade como meio de comunicação e a subestimação da importância das relações pessoais de negócios.

Assim como as marcas corporativas diferem das marcas de produtos (Balmer, 1995, 1998; Balmer e Gary, 2003; Schultz *et al.*, 2005), o mesmo ocorre com sua gestão (Knox e Bickerton, 2003; Esch *et al.*, 2006; Hankinsson, 2002; Ind e Bjerke, 2007).

O estabelecimento de uma estrutura gerencial relevante para o gerenciamento corporativo da marca foi motivado pela crescente importância estratégica atribuída a esses ativos da marca na teoria e na prática (Hamel e Prahalad, 1985; King, 1991; Aaker, 2004). A ascensão das marcas corporativas foi impulsionada por seu poder como elemento de estratégia (Balmer e Gary, 2003), como recurso (Grant, 1991, 1996; Barney, 1996; Knox e Bickerton, 2003), como ferramenta competitiva (Kapferer, 2012), como colaborador do desempenho da marca (Harris e de Chernatony, 2001; Gromark e Melin, 2011), como fonte de patrimônio (Burmman *et al.*, 2009) e como veículo de marketing integrado no nível corporativo (Balmer 1998; Brexendorf e Kernstock, 2007; Balmer e Greyser, 2009).

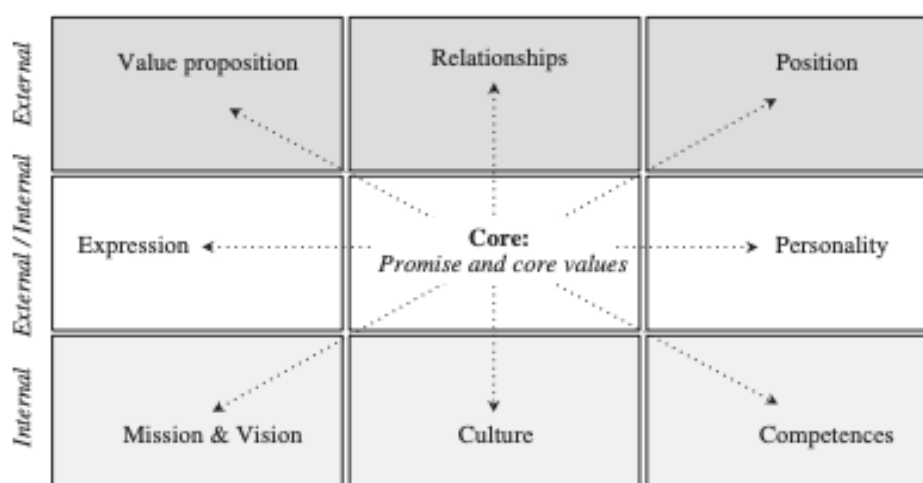
Conforme explicam Augustsson e Larsson (2012), no mundo dos negócios, a tendência é colocar mais ênfase na marca corporativa, progredindo no oferecimento de produtos da marca aos clientes e fornecendo soluções mais amplas para os clientes com a marca corporativa no centro das atenções. Knox e Bickerton (2003) oferecem diretrizes práticas para os gestores da marca corporativa, enfatizando que as 'convenções da marca corporativa' devem se concentrar na importância de definir as 'coordenadas' da identidade da marca, articular a proposta da marca, posicionar a marca, comunicá-la de forma

consistente, aprofundando a marca corporativa na organização e monitorando a estratégia de marca quanto à relevância e à distinção.

Uma marca pode ser pensada como um 'sinal' que visa adquirir e comunicar significado (Levy, 1959; Guiraud, 1971; Mick, 1986). O gerenciamento da marca pode, portanto, ser considerado como o gerenciamento do significado dos sinais. A identidade da marca corporativa é, dessa forma, o resultado de um processo de codificação, de um sinal que é enviado pela organização e recebido pelo indivíduo, que cria um símbolo para esse sinal. A descrição da gerência da empresa acerca da identidade da marca corporativa é apenas uma visão (Alvesson e Berg, 1992), sendo um significado pretendido que irá diferir em vários aspectos daqueles percebidos e interpretados por outros (Balmer e Greyser, 2002, 2003).

Em seu trabalho, Urde (2013) constrói uma matriz composta por nove componentes, divididos três a três, que formam a identidade da marca corporativa que se configuram como um dos alicerces sobre o qual se constrói esse trabalho. Os nove componentes são: o componente interno (do remetente) é descrito por meio de três características da organização, a sua "missão e visão", a sua cultura e as suas "competências"; já o componente externo (do receptor) compreende a "proposição de valor", aos "relacionamentos" da marca e a sua "posição"; por fim, a matriz é completada por três elementos que são ao mesmo tempo internos e externos, compostos pela "personalidade", que descreve o caráter individual da marca corporativa, a "expressão", que define as manifestações verbais e visuais da marca e o "núcleo da marca", que consiste em uma promessa de marca e de valores fundamentais e está no centro da identidade da marca corporativa.

**Figura 1: Matriz da Identidade da Marca Corporativa**



Fonte: Criada por Urde (2013, p. 750).

Para Urde (2013), a missão e visão, a cultura corporativa e suas diversas competências são a base do componente interno da identidade da marca corporativa. A "missão" corporativa passa a ser, então, vital para a identidade corporativa, ao explicar por que a corporação existe e o que a envolve e motiva, mostrando sua razão de ser além do objetivo específico de ganhar dinheiro (Collin e Porras, 1998). A missão é ampliada pela "visão", formalizando seu objetivo de para onde ela está indo e o que a inspira a seguir adiante (de Chernatony, 2010).

A "cultura" de uma organização surge como um amplo reflexo de suas atitudes, valores e crenças corporativas, e das maneiras como funciona e se comporta (Hatch e Schultz, 2001; Schroder e Saltzer-Morling, 2006). Do ponto de vista estratégico, esse elemento, dentro da matriz de Urde, representa uma fonte de diferenciação e potencial vantagem competitiva para a empresa (Brexendorf e Kernstock, 2007; Burmann et al, 2009). Kapferer (2012) descreve a "cultura corporativa" como fonte de aspiração da marca e seus produtos; serviços e soluções não são apenas representações de sua cultura, mas também um meio de comunicação. Por fim, o último elemento interno são as "competências", que conferem relevância estratégica extra relacionada à criação e manutenção de vantagem competitiva sustentável da marca, uma vez que estão

intimamente ligadas às capacidades e aos processos da organização e são particularmente importantes na definição da identidade corporativa da marca.

Na área dos elementos internos-externos, ao centro encontra-se o "núcleo da marca" que é definido aqui como uma entidade de valores essenciais que apóia e conduz a uma promessa feita pela marca aos seus stakeholders. A importância de um núcleo de marca é sua capacidade de dar foco, orientação e coordenação no gerenciamento da marca. Um núcleo definido permite uma abordagem dinâmica à construção da marca corporativa ao longo do tempo. O elemento "personalidade" define a combinação de características ou qualidades que formam o personagem corporativo. Já o elemento "expressão" diz respeito a formas de identificação verbais, visuais e outras que possam haver como parte de uma identidade corporativa da marca. É a composição de uma combinação de recursos tangíveis e intangíveis, como tom de voz, design, estilo gráfico e logotipo (Olins, 1989; Mollerup, 1997).

Os elementos externos da matriz criada por Urde são compostos por "proposição de valor", que está intimamente relacionado à combinação de argumentos atraentes direcionados a clientes e *stakeholders* que não são clientes (Frow e Payne, 2011; Rintamaki *et al*, 2007). Uma proposição de valor eficaz deve levar a um relacionamento favorável entre os clientes e a marca e, finalmente, a decisões positivas de compra (Aaker, 1996, 2004), bem como a uma reputação favorável (Greyser, 2009). Ao lado da "proposição de valor" estão os "relacionamentos", que são um bom reflexo da identidade da marca corporativa.

A maneira como uma organização com uma marca corporativa presta serviços ao cliente, trabalha com eles e se relaciona com eles precisa ser refletida na identidade da marca corporativa. Como uma marca corporativa normalmente possui vários públicos-alvo com os quais deve ter ligação, vários relacionamentos precisam ser integrados, pois a integração com um grupo de stakeholders potencialmente influencia as relações com os outros (Fournier, 1998; Farquhar, 2005). Por fim, citamos o "posicionamento", que define como a gerência deseja que a marca corporativa seja posicionada no mercado e nos corações e mentes

dos principais clientes e partes interessadas que não são clientes (Keller et al, 2012).

Espera-se que, após a identificação dos pontos que compõem a identidade corporativa de uma empresa, a condução dessa organização passe a utilizar recursos em suas áreas. Van Riel (*cited* Einwiller e Will, 2002, p. 101) define a gestão da marca corporativa (i.e., *Corporate Branding*) como “um processo planejado e implantado de forma sistemática para a criação e manutenção de uma reputação favorável de uma empresa com seus elementos constituintes, enviando sinais para os stakeholders usando a marca corporativa.”

No caso da gestão da marca corporativa, a responsabilidade deixa de ser do gerente de marketing para ser do próprio presidente da empresa, e o foco passa a ser os múltiplos *stakeholders* e não mais apenas os consumidores. Balmer e Gray (2003) destacam três aspectos-chave que diferenciam as marcas corporativas das marcas de produto. Primeiro, as marcas corporativas baseiam-se em valores e afinidades dos fundadores (ou do fundador) da empresa, dos proprietários, da gerência e dos empregados. Segundo, os empregados exercem um papel central na transmissão dos valores associados às marcas, pois são eles que interagem com os demais stakeholders. Terceiro, as marcas corporativas representam um elemento estratégico para a empresa.

Como uma das principais diferenças entre a marca de produto e a marca de empresa, King (1991) destaca a multiplicidade de contatos, não mais centrados apenas no consumidor, mas também nos diferentes stakeholders, internos e externos à organização, de modo que a comunicação torna-se mais complexa, demandando coerência e consistência para os diferentes públicos.

Para Urde (2013), é necessário, em um primeiro momento em que se busca gerir a identidade de uma marca corporativa dentro de um contexto de negócios, descrever essa identidade no plano real, a partir do que se tem no momento; em um segundo momento, defini-la conforme deveria ser, da maneira que se aspira que seja; e, por fim, deve-se alinhar o diagnóstico encontrado com

o prognóstico desejado, conciliando esse alinhamento à comunicação com os diferentes públicos de interesse da marca corporativa.



# **CAPÍTULO III**

## **EMPRESAS FAMILIARES**



### **3. EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas costumam ser classificadas e caracterizadas pelo seu tamanho, pelo tipo de bens ou serviços que produzem ou vendem e pela natureza da sua gestão pública ou privada. Neste âmbito, as organizações podem ser públicas quando são criadas, mantidas e administradas pelo Estado, e privadas, quando são propriedade de pessoas particulares. Entre as empresas privadas destacam-se as organizações do tipo familiar, da qual falaremos a seguir.

A empresa familiar pode ser informalmente caracterizada pela existência de um fundador-empREENDEDOR que, ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e firma-se em uma determinada atividade mercantil. Ao longo de sua trajetória ele adquire conhecimentos na área em que está inserido, nos fluxos do comércio, acerca dos fornecedores e dos clientes à medida em que também acumula experiências práticas sobre produção, negociação e comercialização, estabelecendo práticas para a condução das operações da empresa.

Com o crescimento do negócio, tende a selecionar pessoas a partir de critérios subjetivos de competência, priorizando com mais frequência valores como a lealdade e a confiança. Por valorizar essas características, o fundador encontra muitos de seus parceiros ou colaboradores no seio da própria família. A partir das ações e das relações do fundador-empREENDEDOR é que surge uma determinada empresa cujo processo de desenvolvimento pode se caracterizar, ou não, como empresa familiar. Os valores dessa empresa são pessoais e estão ligados de forma singular à personalidade do fundador, que reflete sua cultura pessoal, ou seja, seu modo de ser, pensar e agir.

Na literatura, Donnelley (1967) classifica como familiar toda empresa que tenha permanecido ligada a uma família por pelo menos duas gerações de forma que essa ligação entre empresa e família tenha resultado numa influência recíproca entre os dois objetos. Para Bernhoeft (1991, p. 35), “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou

ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. De forma semelhante, Ricca (1998, p.9) ressalta que empresas familiares são “aquelas em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família”.

Já Adachi (2006, p. 22), afirma que “a definição de empresa familiar em nada está relacionada com o porte da organização, com a sua localização, com o ramo de atuação, com o modelo de administração, ou com outros aspectos”, mas sim com a composição da gestão, que imprescindivelmente deve estar centralizada em uma família para que assim ela seja classificada. Lodi (1998) pontua que a empresa familiar nasce na segunda geração de dirigentes, quando o fundador possibilita a sucessão da gestão, transferindo aos herdeiros diretos não só o bem monetário, mas também a gestão dele. “A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.” (Lodi, 1998, p. 6).

Conforme Adachi (2006), o critério mais importante que distingue e que caracteriza uma empresa familiar é a influência que os parentes exercem sobre o controle da sociedade e dos negócios. Uma organização deixa de ser considerada uma empresa familiar no momento em que o seu controle acionário, e conseqüentemente o poder de decisão, deixa de estar centralizado em uma ou poucas famílias; ou seja, quando deixa de existir a concentração do poder familiar na empresa.

Para Oliveira (1999) a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório da maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

"A empresa familiar pode ser definida como: I - aquela que nasceu de uma só pessoa, um self made man (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. II - a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse

poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica" (Werner 2004 *cited* Adachi, 2006, p. 181).

Caminhando no mesmo sentido, por fim, Longenecker *et al.* (1997) define empresa familiar como organizações produtivas, com a presença de duas ou mais gerações da família, onde ideais, valores e cultura estão vinculados a essa família, buscando transferir o patrimônio a um ou mais sucessores hereditários.

Por sua vez Cattani (1992) explica a relação singular de uma empresa familiar. Para ele, a empresa familiar tem base em dois subsistemas: a família e os negócios, onde, embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança significativa introduzida em um dos subsistemas também irá provocar mudanças no outro.

Para Lima (2009), durante o período em que a empresa se encontra administrada unicamente pelo fundador, ela ainda não é considerada familiar, mas de gestão pessoal, o que significa incidir única e exclusivamente nas características da pessoa do gestor proprietário, sem precisar levar em consideração a posição da família no processo. Sendo assim, uma empresa de fundador sem herdeiros, bem como qualquer organização empresarial em que famílias participam apenas como investidoras, não pode ser considerada familiar.

Todos os conceitos trazidos pelos autores convergem em caracterizar as empresas familiares como organizações em que o poder de decisão e gestão permanece centrado em membros da mesma família por pelo menos duas gerações. Para provar a popularidade deste fenômeno, Adachi (2006) exemplifica que ele acontece desde pequenos estabelecimentos, como um pequeno bar administrado pela família a organizações multinacionais como a Wal-Mart, a maior empresa em faturamento do mundo. No Brasil, grandes empresas também compartilham desta realidade de gestão familiar, como o Banco Itaú, a Gerdau e a Votorantim, cuja existência eleva a importância desse tema.

### **3.1 Empresas Familiares no Brasil**

Em 1534, durante a colonização do Brasil por Portugal, o Brasil foi dividido em 14 capitanias hereditárias compostas por 15 lotes e entregues a 12 donatários que faziam parte da corte portuguesa. Essas terras poderiam ser transmitidas aos filhos dos donatários, mas havia restrições para vendê-las a terceiros. Conforme Adachi (2006), pode-se dizer que essas capitanias hereditárias foram as primeiras empresas familiares brasileiras. Segundo Oliveira (1999), com o passar dos anos surgiu a necessidade de segmentação das companhias hereditárias em vista de uma melhor administração.

A evolução ao longo de quase 500 anos fez com que o Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar (2012) estimasse que, ao início do século XXI, as empresas familiares brasileiras geraram dois milhões de empregos formais diretos, tendo participação do Produto Interno Bruto nacional por volta de 12% no agronegócio, de 34% na indústria e de 54% no comércio e prestação de serviços. Oliveira (1999), de maneira geral, afirma que pode-se considerar que as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e correspondem a mais de 3/5 da receita federal e 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras. Dadas essas informações, percebe-se que a importância das empresas familiares no Brasil é resultado do seu papel relevante no mercado, da grande quantidade de empresas desse tipo, das oportunidades de trabalho fornecidas e do volume de negócios consolidados e suas respectivas repercussões econômicas.

Empresas familiares estão espalhadas em todos os lugares do mundo, são de diversos tamanhos e exercem inúmeros tipos de atividades, no entanto, apesar de sua variedade, elas têm algumas características em comum que podem ser utilizadas para a sua classificação. Para Adachi (2006), a classificação mais tradicional é baseada na geração que controla a empresa familiar. Quando a

primeira geração está o controle, ou seja, o fundador está presente e atua como principal líder dos negócios, a denominação utilizada é 'empresa de um só dono'; porém quando já ocorreu um processo de sucessão para a segunda linha de geração e os filhos do fundador estão em propriedade e na gestão da empresa, a organização passa a ser chamada de 'empresa de irmãos-sócios'; e, por fim, se a empresa está sob a gestão de membros familiares da terceira geração em diante e a organização já passou por mais de um processo de sucessão, ela é chamada de 'empresa de parentes'.

### **3.2 As Características e a Gestão das Empresas Familiares**

No final do século XX as empresas familiares brasileiras correspondiam a cerca de 80% do total de empresas privadas no Brasil, respondendo por mais de 60% de sua receita e por 67% de seus empregos (Oliveira, 1999). Estes indicadores reforçam que não é possível classificar as empresas familiares como pouco competitivas relativamente às empresas não familiares, apresentando, como qualquer tipo de organização, peculiaridades próprias da sua gestão, pontos fortes e fracos.

Nas organizações familiares, a participação da família deve ser considerada por meio de um planejamento direto da gestão a ser aplicado em todos os âmbitos da empresa, influenciando no processo decisório, na gestão e na definição patrimonial e estratégica da empresa. Dessa forma, toda a família direta do fundador, cumpre a função proprietária e gerencial, e não somente ele (Lima, 2009).

Bernhoeft (2006 apud Camfield *et al*, 2012) ressalta que uma empresa não é familiar apenas porque tem membros da família do fundador na sua estrutura, mas sim porque neste tipo de organização os relacionamentos se baseiam muito mais em variáveis como dedicação, afetividade e tempo de casa, por exemplo.

As relações interpessoais entre os membros figuram como outro fator característico neste tipo de empreendimentos, tendo um valor subjetivo de maior impacto do que em organizações não-familiares. O relacionamento entre os parentes reflete, significativamente, nas ações desenvolvidas e nos resultados da organização. Como explica Lima (2009), o processo de tomada de decisão, na empresa familiar, é pautado por critérios técnicos, objetivos e racionais, assim como em outros tipos de empresas, mas as decisões são influenciadas também a partir de aspectos emocionais e afetivos, considerando que o vínculo e o relacionamento interpessoal aparecem como um fator de grande importância na vida da empresa, uma vez que estão associados à confiança, ao interesse pela continuidade e pela condução do negócio na família.

Lodi (1998, p. 4) explica que a organização familiar, pela sua constituição e natureza, apresenta características positivas e negativas em relação ao desenvolvimento empresarial. Algumas das características positivas (Bernhoeft, 1989; Lodi, 1998; Posso, 1999; Gordon e Nicholson, 2008; Lima, 2009; e Gersick *et al.*, 1997), podem ser resumidas nos itens a seguir, como:

1. Lealdade dos funcionários: na organização familiar os gestores estão presentes de forma permanente na empresa e os empregados se identificam com este tipo de estrutura, conseguindo uma aproximação positiva. O que já não é percebido com tanta frequência em uma organização não-familiar, que tende a ter uma relação mais distante entre funcionários e dirigentes, escolhidos ou eleitos para cumprir um determinado período de tempo;
2. Nome da família: a boa reputação do nome da família no ambiente interno e externo é associado a questões de qualidade, por meio da confiabilidade, em relação aos produtos e serviços e favorece o processo de negociação, de conquista e muitas vezes até de expansão no mercado;
3. Continuidade da gestão: a sucessão de familiares competentes na direção dos negócios ajuda a garantir o respeito e a confiança da empresa;



4. União existente entre acionistas e dirigentes: o bom relacionamento e a proximidade entre o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e a Assembleia dos Acionistas, muitas vezes composta por membros em comum, facilita a comunicação e garante o sucesso da organização, além da possibilidade de contar com importantes apoios e entreajudas em situações de crise ou de novas iniciativas;
5. Rapidez no sistema de decisão: o grupo familiar pode tomar decisões sem ter que dar respostas a pessoas e estruturas alheias sobre problemas típicos de uma organização empresarial, uma vez que o nível hierárquico é mais simples, pois possui apenas três ou quatro níveis acima do operacional, o que agiliza as decisões e ações, refletindo no melhor atendimento dos clientes;
6. Cultura organizacional: as empresas familiares reconhecem que sua sobrevivência depende de valores expressos na cultura organizacional e, com base nela, definem sua missão, tendo por costume o cultivo de valores como harmonia, união, senso de equipe, ética e moral;
7. Sentido de missão: ter visão única e conjunta sobre a missão da empresa na sociedade surge como um fator positivo da administração da emoção em favor do negócio, dessa forma a maioria das famílias sobrevive a conflitos e as empresas que se solidificam têm vocação que permeia toda a estrutura, além de, também, ter a capacidade de transmitir os valores familiares no âmbito da atividade empresarial;
8. Horizonte de investimentos amplo: de forma semelhante ao último ponto que relaciona a razão de ser expressa na missão da empresa familiar, elas também trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as empresas não-familiares são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, muitas vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuam comprometidas na relação família-empresa-mercado;
9. Amplo conhecimento: o empreendedor, na empresa familiar, domina o conhecimento acerca de todo o processo de produção, da gestão da

força de trabalho, da comercialização dos produtos e também dos aspectos externos à organização que interferem na sobrevivência da mesma; conhece o negócio e sabe avaliá-lo sem depender de tecnologia de diversos relatórios, e esse conhecimento se torna importante vantagem para a empresa familiar e seus empreendedores.

Por outro lado, também algumas características negativas vêm atreladas à gestão de uma empresa familiar, como as que estão citadas a seguir: (Bernhoeft, 1989; Lima, 2009; Adachi, 2006; Lodi, 1986 e Gersick *et al.* (1997)

1. Conflitos de interesses entre família e empresa: as relações conflituosas podem resultar na descapitalização da empresa, falta de disciplina da gestão empresarial, utilização ineficiente dos administradores não familiares, sem que seja dada a eles a autonomia necessária para o exercício da sua função e excesso de personalização dos problemas administrativos;
2. Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família: essa atitude é fruto da falta de regras, de procedimentos e da racionalização da administração, fator que pode levar a empresa à situação de instabilidade e dificuldades financeiras;
3. Falta de sistema de planejamento e de procedimentos formais de gestão: o microgerenciamento, também chamado de pequena visão empresarial, é comum entre as empresas familiares no que tange ao planejamento da gestão, sendo essa realidade uma grande favorecedora da informalidade, levando à ausência de organização formal, trazendo sérios problemas no processo produtivo, financeiro e tributário da empresa;
4. Resistência à modernização do marketing, do processo de gestão, de produção, comercialização e distribuição das mercadorias e serviços. A dificuldade em aceitar e acompanhar as mudanças em processo reflete diretamente na competitividade do mercado, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos de confiança ou à falta de uma boa política de produtos e de mercado;

5. Ausência de política de recursos humanos: o não estabelecimento de política de seleção, de treinamento e de desenvolvimento das pessoas abre possibilidade para promoções e contratações a partir do grau de parentesco, sem critérios formais, profissionais e de competência.

Como explica Lima (2009), existe uma forte associação de valores individuais dos participantes de uma família nos aspectos mais relevantes da administração da empresa, sendo o conjunto desses fatores uma forte base para o fortalecimento da empresa familiar; dessa forma, quando há ruptura de um dos aspectos que forma essa base, há também perda da unidade entre os membros da família, gerando um enfraquecimento do grupo empresarial familiar. Os familiares que se envolvem na empresa, como a esposa, os filhos, os agregados, os netos, além dos profissionais integrantes dos quadros sócio-funcionais e do próprio fundador da empresa constituem o universo do empreendedor (Werner, 2004, p. 16).

O empreendedor, além de ser o fundador do negócio, é alguém com características reconhecidas cujas qualidades foram essenciais para o surgimento e o desenvolvimento da empresa, como: integridade, honestidade, respeito, responsabilidade para com a sociedade e senso de missão empreendedora.

Lodi (1998, p.63) faz uma reflexão sobre o empreendedor como o homem que se identifica com a empresa:

O homem de empresa é o administrador cujo senso de identidade com a organização dissolve a sua individualidade no estilo da empresa. Seus traços fortes são o interesse pelo lado humano, o interesse pelas pessoas que o cercam e o compromisso de manter a integridade da empresa. (Lodi, 1998, p. 63).

No mesmo sentido, Werner (2004, p. 31) destaca algumas das principais características do empreendedor-fundador que são comumente absorvidas pelos demais familiares e pelo ambiente empresarial do qual o fundador faz parte:

1. Grande capacidade e dedicação ao trabalho: o empreendedor dedica uma vida inteira ao trabalho, consumindo quase todas as horas do seu dia com a empresa, chegando a considerá-la até como hobby. A dedicação ao trabalho é fator essencial ao bom desempenho de suas funções e ao sucesso empresarial, uma vez que tem conhecimento pleno acerca de todos os processos produtivos da empresa;
2. Visão do todo e conhecimento prático: por estar no dia a dia da empresa há muitos anos e acompanhar todas as funções, o empreendedor tem habilidade para enxergar as oportunidades de negócio e acumular experiência prática multifuncional. Ele está presente em todos os setores da empresa agindo e tomando decisões, tendo visão e domínio da organização como um todo;
3. Autossacrifício na busca pelo sucesso: neste tipo de empresa é comum que o empreendedor se prive de buscas pessoais para garantir o crescimento e o desenvolvimento dos negócios. Uma diferença básica entre um executivo-presidente e um empreendedor é que o executivo está mais preocupado com sua sobrevivência profissional e o empreendedor com a execução e realização da missão organizacional da sua empresa;
4. Relações pessoais favoráveis com o meio externo e interno à empresa: à medida que o negócio cresce e o empreendedor descobre a necessidade de se relacionar com pessoas e entidades independentemente de buscar reconhecimento em associações patronais e de classe.

Ferrari (2000) endossa o pensamento de Werner (2004) citado acima quando afirma que a transmissão de todas as crenças trazidas pelo o fundador da organização modelam um padrão cultural dentro da empresa, provando uma interação forte entre a cultura familiar e a cultura organizacional, uma vez que a

cultura familiar desenvolvida dentro das organizações incorpora e explica as práticas gerenciais e as ações organizacionais, sendo que a vida profissional e a vida privada de cada membro da família interagem entre si e se tornam quase inseparáveis. Sendo assim, é necessário entender a cultura organizacional para aceitar melhor sua existência, compreender seus contornos, sua criação, sustentação, para garantir a capacidade de sobrevivência dentro da empresa.

### **3.3 A Profissionalização Estratégica em Empresas Familiares**

Antes de se falar sobre a profissionalização estratégica de uma empresa familiar, é importante esclarecer que nem todos os herdeiros serão necessariamente sucessores na gestão do negócio. Um filho herdar a propriedade resultante do trabalho de um pai ou marido empreendedor, por exemplo, é um direito inalienável garantido pela Legislação Brasileira, que protege o direito de herança e de sucessão enquanto direito adquirido. O exercício dessa sucessão, porém, depende de variáveis como, vocação, empatia pelo empreendimento e habilidade no desenvolvimento de relações interpessoais para conviver com os demais herdeiros e colaboradores. A lei garante que o herdeiro esteja diretamente ligado à propriedade, ao direito à herança dos bens, à ocupação do cargo mais elevado da empresa e à representação legal do negócio, mas é o sucessor, que pode ou não ser o herdeiro, que tem a responsabilidade pela direção e pelo comando da organização.

Werner (2004) afirma que os herdeiros que porventura não estejam presentes na gestão da empresa e só atuem como acionistas, devem ser conscientizados de seu papel como sócios-parceiros, para que apoiem o empreendimento e não criem demandas excessivas para os gestores. Já herdeiros que optem por conseguir uma carreira profissional dentro da empresa devem estar preparados para atuar com competência e para separar a função executiva da função de acionista.

Para que um planejamento estratégico seja aplicado em uma empresa familiar é necessário, conforme Lodi (1998), que os ambientes externos e internos sejam estudados de forma simples e criativa, fazendo-se comparações principalmente com os concorrentes, para que seja traçado um plano inovador e eficaz. É de suma importância, também, construir este estudo tendo em vista a duração da empresa por meio de uma eficaz transição de poder e de controle com a participação de todos os familiares que ali trabalham.

Mintzberg (1977; 1987) entende que os processos de formulação e de implementação estratégica de uma empresa familiar devem ser praticamente os mesmos de uma organização não-familiar, ou seja, devem seguir uma perspectiva de aprendizagem contínua e em busca de soluções estratégicas criativas durante toda a existência da empresa. A postura gerencial deve ser estruturada em torno da história passada de capacidades empresariais e de um futuro de oportunidades de mercado, que permite conectar o pensamento com a ação, moldando estratégias emergentes para a organização. Dessa forma, a proposta de Mintzberg (1977; 1987) vai ao encontro das necessidades das empresas familiares, já que valoriza o passado, usando-o como base para uma aprendizagem em prol da modernidade.

Mintzberg (1977), ao debater a formulação de estratégia como um processo histórico, observa que estratégias estabelecidas com base em princípios anteriores à experiência constroem diretrizes que resultam, por conseguinte, num comportamento de decisão específico. Dessa forma, a estratégia pode ser vista como intencional ou não intencional, ou seja, poderá ser uma decisão consciente do dirigente ou poderá formar-se gradualmente pelas suas ações num período de tempo.

Para Adachi (2006) profissionalizar não significa ter que retirar os proprietários de cargos relevantes da empresa. Um familiar pode ocupar até o mais elevado posto hierárquico da empresa, desde que comprove ser o profissional mais adequado para o cargo. Neste âmbito, Casillas *et al.* (2007) mostram que a profissionalização de uma empresa depende de fatores como:

1. Os princípios e valores da empresa, que devem nortear a estrutura e o funcionamento da empresa, ressaltando pontos como produtividade, rentabilidade, qualidade, benefício, equilíbrio financeiro, entre outros;
2. A existência de uma estrutura e de um modelo organizacional e empresarial de funções a ser seguido pelos profissionais e;
3. A adequação do profissional ao cargo, fato que comumente é ignorado em empresas familiares, em que nem sempre os membros da família têm nível, formação, capacitação profissional, aptidões e atitudes adequados para a ocupação de determinados cargos.

Além disso, a falta de profissionalização é a fonte de diversos problemas em empresas familiares (Camfield *et al.*, 2102), como a desmotivação de funcionários que poderiam colaborar com a empresa, mas que acabam se afastando com o objetivo de alcançar novas oportunidades de trabalho, muitas vezes em empresas concorrentes.

A profissionalização acaba por ser tratada, muitas vezes, somente no momento da sucessão, principalmente quando essa ocorre somente com a morte do fundador, mas não deveria ser assim. Adachi *et al.* (2006) sugere que o ideal é a profissionalização ocorra desde o momento da fundação da empresa, com a contratação do primeiro colaborador, que deverá preencher os requisitos necessários ao cargo para o qual está sendo contratado. O processo de contratação de profissionais capacitados deve ser preocupação de todas as organizações em todos os momentos. A organização evolui e alguns profissionais podem não estar mais adaptados às novas funções que surgem, devendo então ser substituídos, uma vez que os treinamentos sejam uma. A profissionalização, segundo Adachi *et al.* (2006) não é um processo rápido e sem tropeços, mas sim um programa dinâmico e complexo que deve ser conduzido de forma contínua.

Deve-se compreender que profissionalizar apenas a gestão não é suficiente (Bernholdt, 2005). O sucesso da empresa e dos gestores depende do grau de profissionalização da sociedade, ou seja, a organização deve se preocupar com a preparação profissional dos seus herdeiros, para que seja constituída uma

sociedade saudável. O ideal é que todos os membros da família proprietária encontrem-se preparados para assumir cargos na empresa, sendo ele como acionista ou sócio.



# **CAPÍTULO IV**

## **MÉTODO E UTILIZAÇÃO -**

### **ESTUDO DE CASO**



## 4. METODOLOGIA E UTILIZAÇÃO

Como dito anteriormente, a identidade da marca corporativa pode ser concebida como uma realidade conduzida pelas empresas e pode apresentar ganhos reais na performance das corporações. Nesse sentido, o objetivo desta investigação é descrever como as consistências e inconsistências na identidade de uma marca corporativa, mais especificamente do grupo retalhista Casas Girão, podem influenciar na gestão e no comportamento da empresa no mercado. Pretende-se apresentar o contexto em que a empresa está inserida e avaliar, por meio de pesquisa exploratória, de que forma a gestão está a ser conduzida com base na identidade corporativa. Este trabalho pretende responder, especificamente, a seguinte questão fundamental: **Como se manifestam as (in)consistências na gestão da marca corporativa?**

A empresa escolhida para o estudo foi o grupo Casas Girão, uma organização familiar com 74 anos de funcionamento constituída por 12 lojas em funcionamento em 5 cidades do estado do Ceará, no Brasil.

Foi conduzido, nesta investigação, um estudo qualitativo exploratório com recolha de dados primários e secundários, e entrevistas em profundidade, com foco na percepção dos indivíduos que compõem o grupo de lojas de retalho Casas Girão. Procurou-se inferir de que forma a identidade da marca corporativa é percebida pelos colaboradores da empresa de vários níveis. Por fim, o estudo buscou diagnosticar consistências e inconsistências na identidade da marca corporativa e sugerir mudanças gerenciais para ganhos de desempenho no mercado em que a empresa está inserida.

Levando isso em consideração e contando com a natureza aberta da realidade em estudo, esta investigação indica a utilização de uma pesquisa exploratória com o uso e a escolha do método de estudo de caso. O método de estudo de caso Yin (2015) permite uma abordagem qualitativa ao se escolher

uma determinada amostra ou empresa, com a coleta de dados na área de pesquisa de estudos organizacionais.

#### **4.1 Abordagem Metodológica Qualitativa e o Estudo de Caso**

Com base no tema proposto e na questão de investigação que orienta este estudo, utilizar-se-á uma abordagem qualitativa já que se pretende compreender e explicar um determinado fenômeno. Miles e Huberman (1994) explicam que a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou rever as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito detalhadas de contextos específicos (Tesch, 1990).

Seguindo com a ideia de que a pesquisa qualitativa não envolve a quantificação de fenômenos, mas, em estudos de gestão, está intimamente ligada à observação direta do comportamento dos indivíduos, e à coleta e análise de texto falado e escrito para o melhor entendimento deles. Dessa forma, os métodos mais apropriados para tal coleta são: entrevistas abertas, observação participante, análise documental (cartas, diários, impressos, relatórios, entre outros), estudos de caso, história de vida.

Conforme Cassel e Symon (1994), as características básicas da pesquisa qualitativa incluem:

- 1.** Foco na interpretação ao invés da quantificação: geralmente, o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo;

2. Ênfase na subjetividade ao invés da objetividade: aceita-se que a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes;
3. Flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa: o pesquisador trabalha com situações complexas que não permite a definição exata e a priori dos caminhos que a pesquisa irá seguir;
4. Orientação para o processo, e não para o resultado: a ênfase está no entendimento, e não num objetivo pré-determinado, como na pesquisa quantitativa;
5. Preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência;
6. Reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerce influência sobre a situação de pesquisa e é por ela também influenciado.

As metodologias qualitativas surgem com a procura de novos caminhos para situações gradualmente mais complexas e dinâmicas, caminhando no sentido oposto da lógica quantitativa, uma vez que partem da realidade social e da sua complexidade para a construção de métodos adequados à captação e à transformação dessa mesma realidade (Demo, 1995). Yin (2015), corrobora com esta análise, uma vez que afirma que os estudos de caso são, normalmente, a estratégia mais utilizada quando questões iniciadas com "como" ou "por que" - que denotam a necessidade de entendimento de uma realidade complexa e mutável - são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real.

O estudo de caso torna-se mais adequado ao examinar eventos contemporâneos, especialmente quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. De alguma forma, o estudo de caso assemelha-se com o estudo histórico, porque usa técnicas documentais semelhantes, mas acrescenta duas fontes de evidência que não são geralmente incluídas no repertório do historiador: observação direta e entrevistas sistemáticas (Yin,

2015). Novamente, embora estudos de caso e histórias possam se sobrepor, a força única do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como a observação participante, a manipulação interna pode ocorrer.

Como explica Schramm *cited* Yin (2015), a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é tentar iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões com as respostas para as seguintes perguntas: por que elas foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado.

Assim, de acordo com Gillham (*cited* Sousa, 2007), os métodos qualitativos permitem conduzir uma investigação quando:

1. Os outros métodos não são praticáveis ou eticamente justificáveis;
2. Existe pouca informação disponível;
3. Se pretende explorar para além do alcance dos métodos mais controláveis;
4. É necessário conhecer a realidade informal dos factos, por meio de uma visão do interior do grupo ou da organização;
5. É necessário ter a mesma perspectiva das pessoas envolvidas;
6. A investigação versa sobre o processo, e não sobre o significado dos resultados obtidos.

O estudo de caso é considerado uma das estratégias privilegiadas pelos estudos qualitativos, uma vez que permite explorar a subjetividade dos fenômenos na tentativa de estabelecer um entendimento acerca da mais ampla população à qual pertence a unidade em estudo (Cohen e Manion, 1990). Bell (1989) acrescenta que o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores.

Dentro do espectro dos estudos de caso, Saunders (2003) divide estas pesquisas em 3 tipos: exploratória, descritiva e causal. Os estudos exploratórios são particularmente úteis quando se procura clarificar o conhecimento acerca de um problema, permitindo perceber o que está a passar e, assim, colocar questões. É um método flexível, na medida em que pode requerer uma mudança na direção da investigação como resultado de nova informação que apareça. Já os estudos descritivos podem preceder ou anteceder um estudo exploratório, e pretendem descrever de forma precisa o perfil de situações, de eventos ou de pessoas. Por sua vez, os estudos causais permitem estudar uma situação ou um problema de modo a explicar relações de causalidade entre variáveis.

Como explica Ventura (2007), as pesquisas exploratórias comprovam uma grande utilidade nos estudos de caso. Esse tipo de pesquisa é recomendável, por conta da sua flexibilidade, nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou para a reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal. São úteis também na exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, porque têm a importante função de gerar hipóteses e construir teorias. Ou ainda, pelo fato de explorar casos atípicos ou extremos para melhor compreender os processos típicos. A utilidade também é evidenciada em pesquisas comparativas, quando é essencial compreender os comportamentos e as concepções das pessoas em diferentes localidades ou organizações.

No desenvolvimento deste estudo de caso exploratório recorrer-se-á a:

- 1. Dados Primários:** novos dados recolhidos e agrupados para ajudarem a resolver o problema em questão (Venkatraman e Ramanujam, 1986) por meio de entrevistas e da observação.
- 2. Dados Secundários:** aqueles que foram previamente recolhidos e agrupados (Venkatraman e Ramanujam, 1986): por meio de

informação institucional, jornais, bases de dados e literatura do tema, por exemplo.

Como o enfoque do estudo são as questões relativas à identidade da marca da organização optou-se pelo recurso à elaboração de entrevistas e à observação directa. Como explicam Hill e Hill (2002, p. 19), "uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar". Neste caso, utilizou-se a observação, sendo ela bastante útil para a recolha de dados, para a contextualização do objeto de estudo e para a obtenção de toda a informação útil necessária para iniciar o estudo. Para Quivy (1992, p. 197) "os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho".

#### **4.2. Dados primários: Entrevistas exploratórias**

Os dados primários focaram-se essencialmente na aplicação de entrevistas exploratórias aplicadas a profissionais de três níveis que trabalham na empresa para aprofundar a temática: gestores de nível alto, gestores nível médio e colaboradores em contacto direto com o cliente. A opção por entrevistas exploratórias em profundidade foi adotada pelo facto deste método de recolha de dados permitir extrair informações e elementos de reflexão amplos e aprofundados. A riqueza de detalhes e especificidades obtidas deu vazão a interpretações profundas, flexíveis e subjetivas das experiências das pessoas, aceitando, obviamente, o risco de acreditar na espontaneidade e na neutralidade completa do investigador (Mack *et al.*, 2005, p. 30-33). As entrevistas utilizadas foram semi-estruturadas, orientadas por perguntas-guias abertas, colocadas no decurso das entrevistas, para não dar limites à dimensão das respostas, tendo sido feita a divisão por assuntos (Mack *et al.*, 2005, p. 42).



A utilização de guiões diferentes para a condução das entrevistas deve-se à natureza das questões que se pretende abordar com os entrevistados, uma vez que se pretende entrevistar profissionais de diferentes segmentos e com diferentes percepções acerca da empresa. Optou-se por este modelo de entrevista com o objectivo de dar maior liberdade de resposta ao entrevistado, mas ao mesmo tempo ser fiel à coleta das informações sem fugir ao tema. De forma a evitar a perda de qualquer informação adicional e relevante que o entrevistado pudesse trazer para esta investigação, utilizou-se também um guião de entrevista para nortear a conversa e garantir que todas as questões de investigação fossem abordadas.

É importante ressaltar que os guiões das entrevistas foram adaptados para perceberem da melhor forma a opinião de cada entrevistado acerca dos temas em estudo de acordo com o seu nível de formação para a obtenção de melhores resultados. Antes da realização de qualquer entrevista foi apresentado o estudo, os objectivos e garantiu-se sempre a confidencialidade das respostas dadas. Todas as entrevistas foram gravadas em sistema de áudio com autorização dos entrevistados. O conteúdo das mesmas foi posteriormente analisado e transcrito integralmente. É importante referir que todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados.

A adaptação possibilitou o ajuste das questões, pois revelou a existência de perguntas cuja sequência poderia conduzir a respostas que iriam inviabilizar a continuidade da entrevista e questões que iriam conduzir a respostas sem proveito para o estudo. A utilização de perguntas de cunho aberto deu aos participantes a oportunidade de responder com as suas próprias palavras aos questionamentos propostos, deixando-os livres para mostrarem a sua perspectiva acerca do assunto, ao invés de forçá-los a escolher respostas fixas, como acontece com os métodos quantitativos (Mack et al., 2005, p. 4).

A versão final das perguntas utilizadas na coleta de dados primários está representada nos guiões, conforme os Quadros 1, 2 e 3, a seguir, e no guião,

presente nos Anexos deste trabalho, construído com base no aporte teórico levantado:

#### **Quadro 1 – Guião de Perguntas para Gestor de Nível Alto.**

1. Quantos anos você tem?
2. Qual a sua formação acadêmica?
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Qual o seu cargo na empresa?
5. Há quanto tempo desempenha este cargo?
6. Para você, que características definem a marca Casas Girão?
7. O que diferencia as Casas Girão dos seus concorrentes?
8. Por que os colaboradores devem querer trabalhar aqui?
9. Quais são os pontos fortes da marca Casas Girão?
10. Quais são os pontos fracos da marca Casas Girão?
11. Como pretende que a missão, a visão e os valores da empresa sejam percebidos pelos colaboradores? Há algum esforço para que isso aconteça?
12. Costuma haver (ou já houve) reuniões para refletir, definir ou discutir a identidade da marca Casas Girão? Existe algum plano de trabalho?
13. Qual o significado do logotipo da Casas Girão?
14. Como você descreveria a personalidade da marca Casas Girão?
15. De que forma a identidade da marca Casas Girão se manifesta na gestão da empresa?
16. Para você, de que forma a marca Casas Girão gostaria de ser conhecida no mercado?

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### **Quadro 2 – Guião de Perguntas para Gestor de Nível Médio.**

1. Quantos anos você tem?
2. Qual a sua formação acadêmica?
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Qual o seu cargo na empresa?
5. Há quanto tempo desempenha este cargo?
6. Para você, que características definem a marca Casas Girão?
7. O que diferencia as Casas Girão dos seus concorrentes?
8. Quais são as vantagens de trabalhar aqui?

9. Para você, quais são os pontos fortes da marca Casas Girão?
10. Para você, quais são os pontos fracos da marca Casas Girão?
11. Para você, quais são as características da identidade da marca Casas Girão? O que é que a torna única? De que forma essa identidade é expressa concretamente no seu dia a dia?
12. Se a marca Casas Girão fosse uma pessoa, como você descreveria a sua personalidade?
13. Para você, de que forma a marca Casas Girão gostaria de ser conhecida no mercado?

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### **Quadro 3 – Guião de Perguntas para Colaborador em Contacto Direto com o Cliente.**

1. Quantos anos você tem?
2. Qual a sua formação académica?
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Qual o seu cargo na empresa?
5. Há quanto tempo desempenha este cargo?
6. Para você, que características definem a marca Casas Girão? O que é que a torna diferente e única?
7. De que forma essas características se manifestam no desempenho do seu trabalho no dia a dia?
8. O que diferencia as Casas Girão dos seus concorrentes?
9. Quais são as vantagens de trabalhar aqui?
10. Para você, quais são os pontos fortes da marca Casas Girão?
11. Para você, quais são os pontos fracos da marca Casas Girão?
12. Para você, de que forma a marca Casas Girão e o que ela representa afetam no desenvolvimento do seu trabalho?
13. Para você, qual é a razão de existir da marca Casas Girão?
14. Para você, de que forma a marca Casas Girão é conhecida no mercado?
15. Se a marca Casas Girão fosse uma pessoa, como você descreveria a sua personalidade?
16. Para você, de que forma essa personalidade se manifesta de forma concreta no desempenho do seu trabalho?

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.2.1. Seleção dos Entrevistados

A seleção dos entrevistados teve como linha orientadora os cargos que ocupavam e o tempo que trabalhavam na empresa. Após conversas informais com pessoas ligadas às temáticas de interesse deste trabalho, foi possível identificar que profissionais poderiam ser entrevistados de acordo com a sua disponibilidade, sua abertura para a conversa e seu tempo de trabalho no grupo Casas Girão, de modo que fosse possível ter, na amostra em estudo, colaboradores com pouco e muito tempo de contratação. Esta secção procura mostrar como se obtiveram as informações sobre as (in)consistências na identidade da marca corporativa do grupo de retalho Casas Girão baseado em entrevistas semidirigidas com alguns profissionais que trabalham na empresa em estudo.

Numa fase inicial da pesquisa, procurou-se entrevistar um dos gestores de nível alto, cujo conhecimento pudesse ser útil para a descrição preliminar do assunto. Para determinar quem seria entrevistado foi fundamental conversar com os diretores, delimitar as áreas específicas sobre as quais incide o estudo e seleccionar um grupo de profissionais que, com o seu contributo e conhecimento, pudessem transmitir informação relevante para o estudo.

Estando atentos ao facto que seria impossível estudar todos os profissionais que trabalham na empresa, ou todos os *stakeholders* que se relacionam de uma maneira ou outra com a marca corporativa, restou escolher um conjunto de profissionais que representasse todos níveis de colaboradores que trabalham no grupo de lojas e que pudessem retratar a realidade em que estão inseridos. O grupo finalizou-se a um número reduzido de indivíduos, seleccionados por conveniência e por recomendação de terceiros, à medida que a investigação foi decorrendo (Carmo e Ferreira, 2008, p. 215).

No processo de recolha de dados, desenvolveu-se um processo sistemático para assegurar a confiabilidade e a comparabilidade dos dados, portanto, a investigação dependeu da escolha não aleatória de indivíduos, baseado na crença da sua utilidade para o estudo. Contudo, a possibilidade de se utilizar um grupo constituído por um vasto leque de indivíduos foi inviável, essencialmente por restrições de tempo (Carmo e Ferreira, 2008, p.195; Mack *et al.*, 2005, p. 5). Consideraram-se três classes de entrevistados: gestores de nível alto (diretores), gestores de nível médio (gerentes de lojas) e colaboradores em contacto direto com o cliente (vendedores).

A abordagem inicial mostrou ser vantajoso contactar indivíduos que, pela sua experiência pessoal e pelas funções inerentes aos seus cargos, tomam decisões ou estão implicados em mudanças estruturais a nível estratégico ou tático, o que aconteceu no caso com os gestores de nível alto.

#### **4.2.2 Recolha de Dados**

Na literatura não existe um consenso acerca do número de entrevistas adequadas a serem recolhidas. No total, 12 indivíduos foram entrevistados (incluindo a entrevista inicial) aos quais, apesar de terem autorizado a sua identificação, tiveram seu anonimato resguardado para assim garantir a transmissão das suas opiniões de forma sincera e agradável. Agiu-se conforme indica Yin (2015), a coleta de dados foi finalizada quando a saturação teórica de informações foi atingida.

As entrevistas realizaram-se, entre os dias 23 de julho a 27 de agosto de 2019, nas instalações da organização em estudo, e foram entrevistados dois sócios-diretores como gestores de nível alto, quatro gerentes de loja como gestores de nível médio e seis vendedores como colaboradores em contacto direto com o cliente. A selecção dessas pessoas teve como objectivo obter o ponto

de vista de profissionais de diferentes áreas acerca dos mesmos temas para inferir a sua percepção acerca das várias perspectivas da identidade da marca corporativa. As entrevistas aos profissionais tiveram a duração de 15 a 50 minutos.

A análise das entrevistas e o tratamento dos dados revelou-se uma tarefa árdua e foi preciso cuidado na interpretação. Como era esperado, nem todo o conteúdo das entrevistas foi sujeito à mesma análise devido à sua relevância, às vezes maior e às vezes menor, portanto, do material generosamente disponibilizado, só interessou aquilo que está diretamente relacionado com o objeto da pesquisa. Por outro lado, o teor das entrevistas, sendo subjetivo, revelou a interpretação de cada indivíduo.

A análise dos dados foi feita de forma integral com base na escuta repetida das gravações e na transcrição das respostas, excluindo apenas interjeições, repetições, falas incompletas, vícios de linguagem e erros gramaticais, que foram corrigidos e adaptados na transcrição editada (Gunther, 2006, p. 206; Duarte, 2004, p. 220; Mack et al., 2005, p. 4, 84). Uma abordagem temática foi utilizada para codificar os dados e produzir informações com significados sólidos para a investigação. Temas que se sobressaíram foram selecionados e desenvolvidos com base na identificação de palavras-chave, frases e citações dos participantes. A abordagem adotada foi aberta e sistemática (Turner, 1981), de forma que a coleta de dados, a análise e a construção de teoria e dos resultados foi um processo interligado e transversal.

Além das entrevistas, foi feita a observação da dinâmica empresarial, já que a pesquisadora tem vínculos familiares com a organização em estudo e desenvolve trabalhos de forma esporádica há alguns anos na empresa. A observação foi focada na dinâmica relacional, profissional e estratégica entre os colaboradores em estudo e a gestão da marca.

#### **4.3. Dados Secundários: Documentos e História**

Como define Mattar (2013, p. 48):

Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

A coleta de dados secundários se deu por meio da cessão de informações pontuais ao estudo pela gerência da empresa e à livre recolha de informações disponíveis no site e nas redes sociais da empresa. Conforme os diretores, não há documentos institucionais formais a respeito da história ou da gestão da empresa, mas utilizou-se, contudo, de fotografias, de registros de trabalhos acadêmicos feitos sobre a empresa e de um vídeo veiculado em um programa de televisão. Em sua grande maioria, os dados históricos e estratégicos da gestão da empresa são passados de maneira informal às partes interessadas.

A direção da empresa classifica a missão, a visão e os valores do grupo Casas Girão, conforme o Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4 – Missão, Visão e Valores da Marca Casas Girão.**

Missão	Promover a comercialização de produtos de vestuário, cama, mesa e banho procurando ser a melhor opção no varejo do Estado do Ceará.
Visão	Ser reconhecida como a melhor empresa varejista de confecções, cama mesa e banho do Estado, comprometida com a geração de emprego e de renda nos próximos 5 anos.
Valores	Encantar os clientes: Satisfazer os clientes, antecipando e superando suas expectativas, criando, assim, uma liderança de mercado sustentável.  Ética: Agir com respeito e pensar no bem estar comum.  Comprometimento: Ter iniciativa, senso de trabalho em equipe e responsabilidade com a qualidade do trabalho.

	<p>Combate ao desperdício: Redução de avaria, consumo consciente e otimização do tempo.</p> <p>Valorização do Ser Humano: Reconhecimento e estímulo à capacitação e ao aprendizado contínuo.</p>
--	--

Fonte: Arquivo cedido pela empresa em estudo (2019).

Esses dados, no entanto, apesar de terem sido concebidos, nunca saíram do papel para serem discutidos, provados e utilizados em reuniões estratégicas da direção do grupo de empresas.



# **CAPÍTULO V**

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**



## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos em função da pesquisa empírica previamente delineada. Os tópicos da entrevista incluíram questões relacionadas com a percepção acerca da identidade da marca, com os aspetos distintivos da empresa no mercado em relação aos seus concorrentes, com a gestão estratégica e operacional da marca corporativa com base na sua identidade, com os aspectos gráficos e visuais da marca e com a aspiração dos colaboradores acerca do que desejariam para a marca.

Neste seguimento, os dados foram organizados nos seguintes temas: perfil dos entrevistados, percepção acerca da marca corporativa, atributos distintivos da empresa, benefícios percebidos pelos colaboradores, construção do logotipo da marca, percepção acerca dos pontos fortes e fracos da identidade da marca, percepção acerca da forma que a missão, visão e os valores são recebidos pelos colaboradores, inferir de que forma se dá o planeamento estratégico e a gestão executiva com base na personalidade da marca, percepção acerca da marca no mercado de concorrentes e características da gestão da empresa familiar.

Para facilitar o entendimento e dar fluidez à leitura, utilizou-se de abreviaturas para codificar as entrevistas coletadas. Os gestores de nível alto entrevistados foram classificados como GNA1 e GNA2, os gestores de nível médio, como GNM1 a GNM4 e, por fim, os colaboradores em contacto direto com o cliente como CCDC1 a CCDC6.

## 5.1 Apresentação do caso “Casas Girão”: Enquadramento e Diagnóstico

Antes de iniciar a discussão acerca das informações colhidas nas entrevistas faz-se necessário conduzir uma análise contextual, histórica e gerencial no contexto em que está inserido o grupo de lojas Casas Girão para que haja melhor entendimento do cenário.

A empresa Casas Girão teve início quando seu fundador Benjamin Carneiro Girão mudou-se, em 1940, da cidade de Morada Nova, percorrendo os 165 km de distância que separam sua cidade natal de Fortaleza, capital do Estado, em busca de uma vida mais confortável. Ao chegar, comprou alguns cortes de tecido e começou a vender como prestamista "galego", ou seja, trabalhava como vendedor ambulante fazendo negócios que seriam pagos a prestações.

Em pouco tempo as vendas aumentaram e Benjamin já não conseguia mais carregar os tecidos no ombro, então comprou um burro, que usava para carregar a carga pelas ruas da cidade. Em sua casa, no principal corredor comercial da cidade de Fortaleza no período, Benjamin Girão abriu, em 1945, um pequeno comércio com o nome de Mercearia Girão, que vendia de tudo: itens para casa, alimentos não perecíveis a granel, rolos de tecido, itens de aviamento, produtos para cozinha, itens de vestuário e produtos de cama, mesa e banho, por exemplo. Enquanto saía para vender os tecidos, sua esposa, Edméa, vendia os produtos da mercearia.

Como confirma o site da empresa<sup>1</sup>, na seção 'Sobre - Nossa História', em 1964 foi feita a primeira retificação contrato social da empresa para "Benjamin Girão e Filhos", razão social que permanece sendo utilizada até hoje na loja

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://casasgirao.com.br/sobre-as-casas-girao/>

matriz. Nesse mesmo ano, Benjamin deixou de ser "galego" e dedicou-se de forma integral ao comércio na mercearia, que já apresentava certo crescimento. Com o passar dos anos surge a primeira filial, em 1970, como a primeira loja de um importante bairro (freguesia) da cidade, onde permanece aberta até hoje. Em 1974 inaugura-se a segunda loja em outro importante bairro (freguesia) e, em 1976, abriu-se a terceira filial, onde encontra-se hoje a loja que funciona como matriz do grupo de empresas.

Ao longo dos anos o negócio modificou o seu segmento e a empresa especializou-se na venda de peças de vestuário infantil, feminino, masculino e produtos de cama, mesa e banho, além de produzir suas próprias peças de camisas lisas, shorts para praia, camisas gola-polo. Como serviço mais recente, o grupo também trabalha com bordado computadorizado e confecção de camisas para eventos.

No total são 12 lojas espalhadas por Fortaleza, capital do Estado, e quatro outras em cidades do interior, somando cerca de 200 colaboradores. O público maioritariamente atendido nas lojas atualmente foi classificado pelos diretores como pertencentes às classes C, D e E, que mora em regiões próximas às lojas, com renda familiar estimada conforme censo do IBGE<sup>2</sup> de 2016 como explica o Quadro 5:

#### **Quadro 5: Classes Sociais Divididas por Ganhos de Salário Mínimo**

---

<sup>2</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

<b>Classe</b>	<b>Número de Salários Mínimos (SM)</b>	<b>Renda Familiar em 2016</b>
A	Acima de 20 SM	R\$ 18.740,01 ou mais
B	De 10 a 20 SM	R\$ 9.370,01 a R\$ 18.740,00
C	De 4 a 10 SM	R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00
D	De 2 a 4 SM	R\$ 1.874,01 a R\$ 3.748,00
E	Até 2 SM	Até R\$ 1.874,00

Fonte: Arquivo cedido pela empresa em estudo (2019).

Dentro do contexto de desigualdade social e econômica do Brasil, é importante salientar que o grupo Casas Girão foca-se em um público com poder aquisitivo limitado, vendendo produtos a preço médio e baixo, quando comparado com lojas de cadeias maiores e internacionais, como Zara e C&A, por exemplo, e, propõe-se a praticar preços populares sem perder a qualidade do que é oferecido. Vale destacar que nenhuma unidade das Casas Girão está presente em *shopping centers*.

Quanto aos concorrentes locais, segundo entrevista com os diretores, os principais rivais mercadológicos locais são as lojas Ponto da Moda, as lojas Kanto da Moda e as lojas C. Rolim, com destaque também para as feiras de rua, que figuram como os concorrentes mais agressivos, já que praticam preços baixos, dada a condição informal do negócio, e oferecem produtos semelhantes (mas com qualidade duvidosa). Além dos comércios locais, figuram também como concorrentes diretos as grandes cadeias C&A, Riachuelo, Marisa e Renner.

No que diz respeito à gerência da empresa, ela tem base familiar e é composta atualmente pela terceira e quarta geração de gestores da família, contando com cinco profissionais da família em cargos altos de gestão, sendo dois sócios-diretores (um atuando na gestão comercial e outro na gestão

estratégica), uma gerente financeira, uma gerente de custos e um gerente de vendas voltadas para o setor de bordados e camisas para eventos.

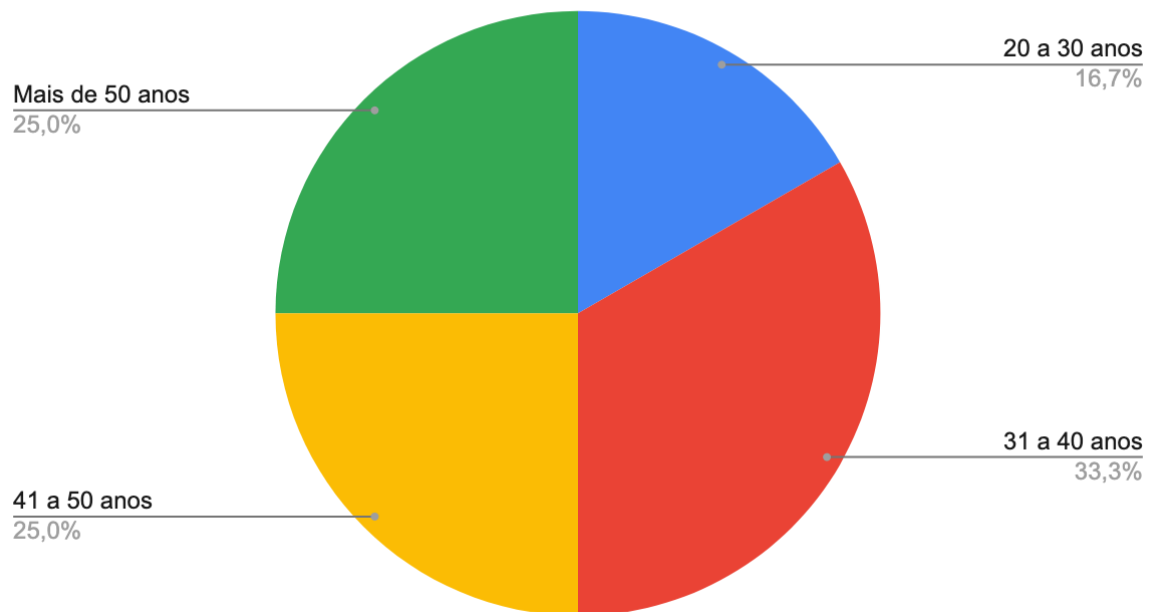
## **5.2 O Perfil dos entrevistados**

As 12 entrevistas coletadas durante a fase de coleta de dados primários contaram com uma seção de perguntas acerca do perfil dos entrevistados. Entre os 12 entrevistados, a divisão de dados coletados por cargo deu-se da seguinte forma: 2 gestores de nível alto, 4 gestores de nível médio e 6 colaboradores em contacto direto com o cliente. Entre os entrevistados, somente dois eram homens, sendo eles os dois gestores de nível alto, e 10 eram mulheres, sendo 4 gestoras de nível médio (gerentes) e 6 colaboradoras em contacto direto com o cliente (vendedoras).

### **5.2.1 Faixa Etária**

A idade dos profissionais entrevistados mostra que, além da preferência por mulheres, a gestão mostra predileção por profissionais que estejam na fase mais madura da vida adulta, conforme explica o Gráfico 1, a seguir:

#### **Gráfico 1: Faixa Etária dos Profissionais Entrevistados**



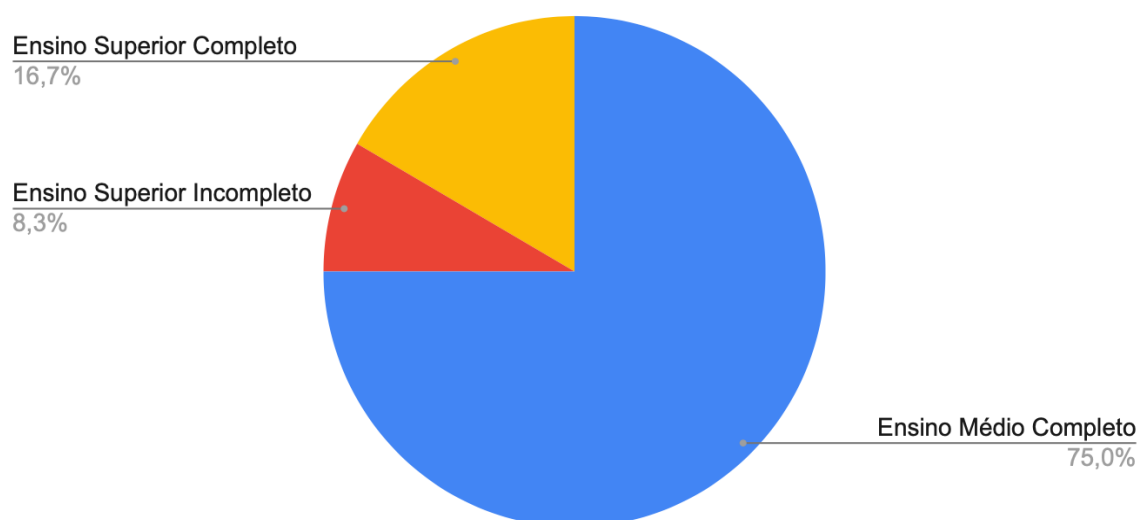
Fonte: Pesquisa aplicada pela autora (2019).

### 5.2.2 Grau de Escolaridade

No âmbito da escolaridade, entre os 12 entrevistados, somente dois tinham nível superior completo, sendo um gestor de nível alto e uma gestora de nível médio, ambos com licenciatura em gestão. É importante ressaltar que a licenciatura do gestor de nível alto só foi iniciada após mais de 30 anos de trabalho na empresa em estudo. Os demais entrevistados (9) tinham somente o ensino médio completo ou fizeram apenas cursos pontuais após o fim dos estudos escolares, com exceção de uma entrevistada, que chegou a iniciar Ensino Superior no curso de Pedagogia, mas precisou parar ao mudar de cidade com sua família. As informações coletadas ilustram o Gráfico2, a seguir:

### Gráfico 2: Grau de Escolaridade





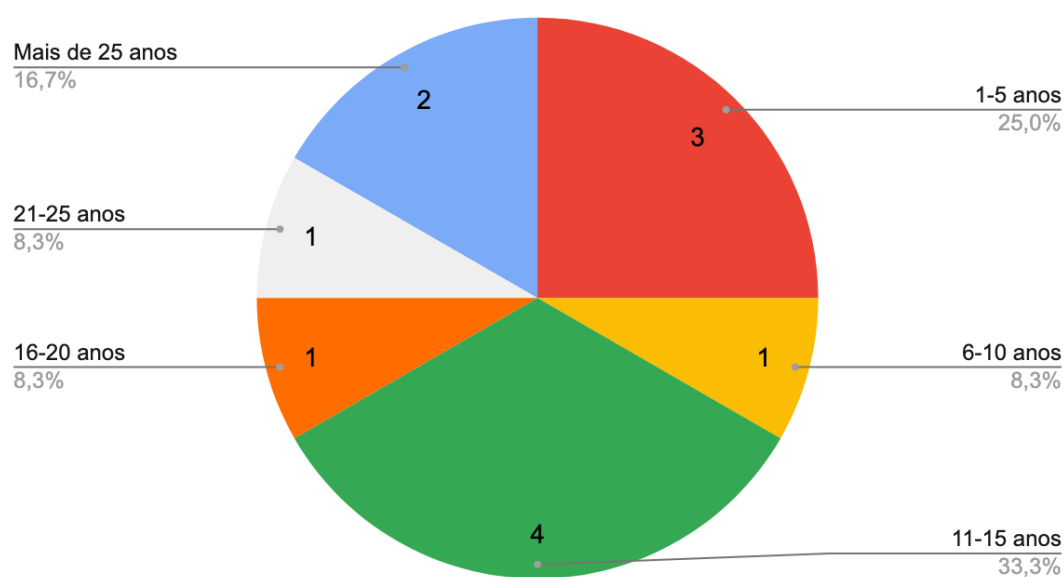
Fonte: Pesquisa aplicada pela autora (2019).

### 5.2.3 Tempo de Trabalho na Empresa

Durante a recolha dos dados primários, procurou-se coletar entrevistas com profissionais recém chegados na empresa, no entanto houve dificuldade para encontrar profissionais com tal perfil, uma vez que a empresa tem altas taxas de longa permanência de seus funcionários no quadro da organização. A mais nova profissional contratada estava no setor de vendas (colaboradora em contacto direto com o cliente) e já trabalhava há mais de 2 anos na empresa Casas Girão.

Percebeu-se, dessa forma, que a organização apresenta um alto índice de fidelidade dos profissionais contratados à corporação, conforme pode ser visto no Gráfico3, a seguir, que representa uma pequena parcela entrevistada dos mais de 100 profissionais que fazem parte do quadro de funcionários da empresa:

**Gráfico 3: Tempo de Trabalho na Empresa em Estudo**



Fonte: Pesquisa aplicada pela autora (2019).

Este dado corrobora com o que afirma Lima (2009), quando diz que nas organizações familiares os gestores estão presentes de forma permanente na empresa. Este comportamento faz com que os empregados se identifiquem com esse tipo de estrutura e permaneçam fiéis à empresa por mais tempo em relação a empresas não-familiares.

#### **5.2.4 Tempo na Função em Desempenho**

Como não há uma grande variedade de funções na empresa e há uma preponderante fidelidade dos colaboradores à corporação, percebeu-se que muitos colaboradores permaneceram desempenhando as mesmas funções por longos anos.

Entre as 4 gestoras de nível médio (gerentes de loja), uma delas (GNM1) exerce o cargo há 10 anos, tendo passado outros 5 anos como colaboradora em contacto direto com o cliente. A GNM2 exerce o cargo há 11 anos, tendo passado somente 2 anos no setor de vendas (colaborador em contacto direto com o cliente) antes de se tornar gerente de loja; já a terceira gestora de nível médio (GNM3) entrevistada exerce o cargo há 13 anos, tendo exercido o cargo de vendedora (colaborador em contacto direto com o cliente) anteriormente por 4 anos. Por fim, a última entrevista coletada com gestoras de nível médio (GNM4) contou com uma profissional que está há 24 anos na empresa e exerce o cargo de gestora de nível médio há 20 anos, tendo passado 4 anos na função de vendas (colaborador em contacto direto com o cliente).

As demais entrevistadas, que somaram 6 pessoas, sempre trabalharam como colaboradoras em contacto direto com os clientes desde que foram efetivadas como funcionárias da empresa.

### **5.3 Percepção Acerca da Marca Corporativa**

Durante as entrevistas, todos os profissionais foram questionados quanto a pergunta "Que características definem a marca Casas Girão?", e as respostas recebidas abordaram diversas vertentes. Com a pouca vivência de um contato formal relacionado a gestão, marketing e assuntos afins, sentiu-se que parte das respostas foi dada de forma limitada, uma vez que as pessoas entrevistadas tinham pouca ou nenhuma experiência com esse tipo temática, resultando, por vezes, em discursos imprecisos e insuficientes ao que os entrevistados gostariam de falar, sendo, em alguns momentos necessária a intervenção da investigadora para apresentar termos que poderiam ser mais eficazmente aplicados no diálogo.

É importante ressaltar que a empresa não costuma ter reuniões acerca da marca e do seu posicionamento e sequer se discute sobre quais são os componentes da marca de maneira formal, nem mesmo os gestores de nível alto, que ocupam os cargos de sócios-diretores souberam dizer em unicidade que características definiam a marca Casas Girão.

Os entrevistados citaram características relacionadas às suas percepções de vivências e experiências na empresa e não exatamente de pontos que compunham o conceito da marca de maneira formal. Para esta pergunta, foram registradas respostas como "para mim, a Casas Girão é como uma mãe" (GNM1), referindo-se a oportunidade que a empresa oferece na geração de empregos e oportunidade de empregabilidade; à entrevista o GNA1 respondeu "a Casas Girão vende moda com o melhor preço", e finalizou a sua resposta citando uma frase que é utilizada como slogan em informes publicitários da empresa "fabrica o que vende, por isso vende mais barato"; o outro gestor de nível alto citou:

"Eu percebo que ela (a marca Casas Girão) é enxergada como uma marca que tem bom atendimento, o preço super competitivo, já foi "barateira" (uma loja que vende muito barato), mas que hoje tem um preço competitivo, com mercadorias com valor agregado, com diferencial de oferecer bordado personalizado também" (GNA2)

Um ponto bastante citado em todo o discurso dos colaboradores da empresa acerca das características da marca foi o atendimento, além dele, vieram palavras como acolhimento, proximidade, família, união, valorização (dos colaboradores), tradição e, por fim, houve também a menção dos produtos e serviços aos quais a marca está atrelada na venda, da busca pelo preço baixo e por produtos de qualidade, como pode ser visto abaixo:

"Quando eu penso na Casas Girão eu lembro logo de bordado, de fardamentos, e lembro que vende roupas com preço bom. E assim, sobre a loja, eu acho que é uma empresa acolhedora, que é unida, é uma empresa boa, que cumpre as leis direito, que cumpre os horários e os direitos do funcionário. O ambiente é muito amigável." (CCDC6)

#### **5.4 Atributos Distintivos da Empresa**

Os 12 entrevistados foram questionados, também, sobre quais seriam os pontos de diferenciação das Casas Girão em relação aos seus concorrentes. Para os gestores de nível alto entrevistados, o que diferencia a Casas Girão dos concorrentes são: a rapidez na produção e na entrega (para a gama de serviços de bordados e camisas de eventos), os produtos de vestuário básico produzidos pela empresa e que são oferecidos ao público com preço competitivo e o bom atendimento.

Entre os demais colaboradores da empresa entrevistados, a qualidade no atendimento foi o ponto mais citado quanto à diferenciação em relação aos concorrentes. No total, dos dez colaboradores entrevistados (gestores de nível médio e colaboradores em contacto direto com o cliente) oito citaram que o atendimento era a principal característica que diferenciava as Casas Girão no mercado, seguidos pela tradição que gera a confiança, pelos produtos de fabricação própria com preço competitivo e pelo serviço de bordado personalizado.

#### **5.5 Benefícios percebidos pelos colaboradores**

Durante a realização deste trabalho percebeu-se que seria de grande valia aferir quais seriam os benefícios percebidos pelos colaboradores dentro do seu âmbito de trabalho. Essa pergunta buscou percepção de que forma a marca tem se comunicado com o seu público interno e se há consistência entre o que é percebido pelos diretores da empresa como benefício para os seus funcionários e o que de fato é recebido pelos empregados como tal. Para isso, utilizaram-se as seguintes perguntas: "Por que as pessoas devem querer trabalhar nas Casas Girão? O que a empresa oferece de vantagem e benefício para os seus colaboradores?" aos gestores de nível alto, que atuam como diretores da empresa; e "Quais são as vantagens de trabalhar aqui?" para os gestores de nível médio e para os colaboradores em contacto direto com o cliente.

Diante dessas perguntas, as respostas tomaram diversos sentidos, uma vez que tocou em aspectos bastante pessoais do que poderia ser percebido como benefício. Para o GNA1, pontos como "um bom ambiente de trabalho" e o pagamento dos salários e benefícios (vale-transporte, vale-alimentação e plano odontológico) em dia foram ressaltados, além de uma comunicação próxima entre os vendedores (CCDC) e os gestores. Este último ponto também foi pontuado pelo GNA2, conforme mostra o excerto da entrevista a seguir:

"(As lojas têm) um ambiente saudável, nós tentamos tratar a todos como uma família. Eu acho que ser justo e correto não é vantagem, é a nossa obrigação sermos corretos com o funcionário, trabalhar certo, pagar certo ou até antes se for possível. Isso é obrigação, não é vantagem, mas isso acaba por ser um diferencial porque muitos não fazem. A gente trata todo mundo de forma direta, olho no olho, não tem negócio de arroudeio. A comunicação é bem direta e fácil, sem rodeios." (GNA2)

Entre os GNM as respostas giraram em torno de pontos como a realização pessoal de fazer o seu trabalho, o sentimento de pertencimento à organização, a

valorização da equipe e a proximidade com a alta gestão da empresa, como pode ser comprovado com os trechos a seguir:

“Eu gostaria de ver a Casas Girão grande como a C&A, isso seria uma satisfação muito grande, porque eu saberia que eu como profissional iria crescer junto com a empresa e iria ter ajudado-a a crescer, iria ter feito parte disso.” (GNM1)

“Eu acho que [uma das vantagens] é esse companheirismo, esse sentimento de que a gente é muito família, muito próximo dos nossos superiores e da nossa equipe. É difícil hoje em dia, em uma empresa grande como essa, que os funcionários tenham contato com os donos; e aqui não, aqui a gente tem muito contato. (...) E eu gosto disso, desse companheirismo. Eu tenho muita gratidão.” (GNM2)

“Acho que [uma das vantagens é] o respeito, a valorização do funcionário. Eu gosto de trabalhar aqui e a equipe que nós temos hoje é uma equipe harmoniosa, que procura sempre se integrar e interagir, mesmo com os conflitos do dia a dia. Além do compromisso que a empresa tem com a gente, não só que a gente tem com eles, mas esse compromisso de ter nosso salário em dia, pagando tudo direito.” (GNM3)

Além dos pontos citados acima, que se repetiram em praticamente todas as entrevistas, três das seis entrevistadas mencionaram também a regularidade do pagamento dos salários e benefícios como uma das vantagens de trabalhar na empresa. A valorização deste fato dá-se ao ambiente em que a empresa está inserida, com diversas empresas semelhantes no mercado que não respeitam os direitos do trabalhador de maneira justa, desonrando os pagamentos de benefícios e atrasando o pagamento do ordenado mensal dos seus colaboradores, como pode ser ilustrado com o trecho abaixo:

“Eu acho que aqui é uma empresa que é correta. O pagamento sai no dia certo, os dias extras são todos pagos, é tudo direitinho como a lei manda. Além disso, o clima da equipe é muito bom.” (CCDC6)

## **5.6 Construção do Logotipo da Marca**

Quando questionados acerca da construção do logotipo da marca Casas Girão, os dois gestores de nível alto entrevistados, atuais sócios-diretores do empreendimento, informaram que o logotipo, feito basicamente com o nome da empresa numa tipografia singular foi construído de maneira informal e sem muita construção conceitual subjetiva. Conforme o GNA2, o logotipo da marca está, atualmente, na sua terceira versão desde a fundação e não passou por grandes redesenhos. O logo foi construído, desde o início, tendo como influência os concorrentes e grandes players do mercado da época. Não há registro das versões anteriores. Como comprova o trecho a abaixo:

"No início nós não tínhamos conhecimento e fomos copiando de outras lojas de confecção masculina que eram fortes na época, da Ocapana, do Ponto da Moda etc. A Ocapana tinha uma letra arredondada como a nossa. As Lojas Romcy eram muito famosas na época aqui em Fortaleza e tinham os pontos redondinhos na logo como os nossos." (GNA2)

A fala reportada acima, comprova o que explica Fascioni (2006), quando afirma que a tarefa de definir, nomear, gerenciar e representar graficamente a personalidade da marca é um dos trabalhos mais importantes na construção do sistema de gestão e nem sempre é considerado com a gravidade que lhe é necessária.



A Figura 2, a seguir, apresenta a imagem logotipo atual da marca Casas Girão:

**Figura 2 – Logotipo Atual das Casas Girão**



Fonte: Arquivo cedido pela empresa em estudo, 2019

A falta de suporte conceitual sobre o qual foi construído o logotipo da empresa revela a informalidade do surgimento do negócio e pouca preocupação com alguns aspectos formais do ambiente de negócios em que se perpetuou o empreendimento. O logotipo contém os elementos que materializam o significado da marca ao mesmo tempo em que faz parte do mix de identidade (Mozota, 1990; Olins, 1996; Dickinson e Svensen, 2000), que inclui o nome da empresa e de outras marcas, a(s) marca(s) gráfica(s), o produto, a etiqueta e embalagem, a publicidade, os ambientes criados, o estilo de arquitetura.

Esses elementos juntos têm um papel na comunicação dos conceitos da marca e devem estar em sintonia uns com os outros devem comunicar significados em sintonia com o conceito da marca, que atualmente buscam cada vez mais promover uma relação emocional com os clientes e demais stakeholders da organização.

Apesar da falta interesse dos gestores da empresa por um aprofundamento no logotipo da organização até então, os gestores mostraram-se interessados em promover uma nova leitura para a marca gráfica de modo a acompanhar as mudanças no setor de comércio de vestuário em que estão inseridos.

Embora tenha-se mostrado interesse futuro, como não havia qualquer discussão acerca do logotipo, naturalmente nenhum dos colaboradores sabia poder haver um significado por trás da expressão gráfica da marca Casas Girão.

## **5.7 Pontos Fortes e Fracos da Identidade da Marca**

Durante as entrevistas buscou-se inferir quais eram os pontos fortes e fracos da identidade da marca a partir da perspectiva dos três níveis de colaboradores entrevistados. Parte das respostas começou a ser dada antes mesmo da pergunta formal “Para você, quais são os pontos fortes da marca Casas Girão?” e “Na sua opinião, quais são os pontos fracos da marca Casas Girão?”. Todos os entrevistados, para responder a essas perguntas, mencionaram parte do que já haviam respondido anteriormente nas questões que tratavam dos motivos que tornam a Casas Girão única no mercado, dos pontos de diferenciação da Casas Girão em relação aos concorrentes das vantagens de trabalhar na organização e das demais perguntas, que feitas sem que houvesse censura para as temáticas respondidas, acabaram por dar margem para a exposição de pontos fortes e fracos da empresa na visão dos três níveis de colaboradores em estudo.

Relativamente aos pontos fortes, os colaboradores dos três níveis entrevistados lembraram o que haviam dito anteriormente como características positivas, como o bom atendimento, os produtos de produção própria oferecidos com preço mais competitivo e o relacionamento próximo entre os diversos segmentos de funcionários da Casas Girão. Além desses pontos, os GNA1 e GNA2 citaram também o oferecimento de serviços de bordados personalizados, a rapidez na produção e entrega de camisas para eventos, oferecimento de serviços de produtos com bordado personalizado, entre outras.

Para melhor apresentação, as características classificadas como pontos fortes e seus respectivos interlocutores estão listados na Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1: Pontos Fortes e seus Respectivos Interlocutores.**

<b>Pontos Fortes</b>	
<b>Características</b>	<b>Quem Citou</b>
Oferecimento de serviço de bordado personalizado	GNA2, GNM2, CCDC3, CCDC5, CCDC6
Rapidez na produção e entrega de produtos feitos sob encomenda (camisas de eventos e bordados personalizados)	GNA1
Produtos de qualidade	GNA1, GNM2, GNM3, GNM4, CCDC5, CCDC6
Tradição no mercado / Confiança na marca	GNA1, GNM3, GNM4, CCDC2, CCDC3, CCDC4
Excelência em atendimento	GNA1, GNA2, GNM1, GNM2, GNM3, CCDC1, CCDC3, CCDC5, CCDC6
Adaptação às novas tecnologias de vendas	GNM1
Produtos de fabricação própria	GNA2, GNM2, GNM3, CCDC1, CCDC3, CCDC4, CCDC5
Produtos com preço competitivo	GNA2, GNM2, GNM3, GNM4, CCDC1, CCDC5, CCDC6
Boas promoções	GNM3
Bom ambiente de trabalho	GNA1, GNA2, GNM2, GNM3, GNM4, CCDC1, CCDC2, CCDC3, CCDC5, CCDC6
Pagamento dos salários e benefícios em dia	GNA1, GNA2, GNM3, CCDC1, CCDC3, CCDC5, CCDC6
Fluidez na comunicação	GNA1, GNA2
Oferecimento de oportunidades de trabalho	GNM1, CCDC1, CCDC4
Possibilidade de crescimento interno	GNM1
Valorização dos colaboradores	GNM2, GNM3
Proximidade com os gestores de nível alto	GNA2, GNM2, GNM4, CCDC1, CCDC2, CCDC4, CCDC5

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como é possível perceber, pontos como "bom ambiente de trabalho", "proximidade com os gestores de nível alto", "pagamento de salários e benefícios em dia", "excelência em atendimento", "tradição no mercado / confiança na

marca", "produtos com preço competitivo", "produtos de qualidade" e "produtos de fabricação própria" estiveram entre os itens com mais menções entre os entrevistados. Desses, é possível classificar "bom ambiente de trabalho", "pagamento de salários e benefícios em dia", "excelência em atendimento", "produtos com preço competitivo", "produtos de qualidade" e "produtos de fabricação própria" como características advindas de um esforço intencional da alta gestão, ainda que feitos a partir de motivações naturais dos gestores e sem a utilização de processos formais de planejamento estratégico. Os demais itens recorrentes ("proximidade com os gestores de nível alto" e tradição no mercado / confiança na marca") surgem como características típicas de empresas familiares (Lima, 2009), que serão citadas no tópico a seguir "Características da Gestão da Empresa Familiar".

Dentre os pontos fracos expostos pelos entrevistados, chamaram a atenção os pontos que não foram citados pelos GNA, mas assim o foram pelos GNM e pelos CCDC, mostrando que esses possivelmente poderão ser, após avaliação de pertinência, pontos de melhoria para a gestão da organização. Neste segmento estão: "falhas na comunicação", "falta de compromisso social (promoção de ações sociais)", "falta de crédito para o cliente (mais opções de parcelamento)", "falta de confraternizações" e, por fim, "falta de cursos e treinamentos de capacitação".

Como pode ser visto no Tabela 2, a seguir, figuraram entre os pontos fracos mais recorrentes nas entrevistas a inadequação do espaço físico/layout das lojas, a falta de planejamento de vendas, que foi expressado pelos entrevistados como a falta de produtos nos estoques e a falta de estratégias de venda em determinados períodos. Além disso, foram frequentes também insatisfações com os pontos da "perda de competitividade dos preços", retratando a agressividade dos concorrentes nos últimos anos com relação ao preço; da "falta de profissionalização e investimento em marketing", exposto pelos entrevistados pela necessidade de divulgação multiplataforma da organização em estudo e dos seus produtos e serviços; e, por fim, a "falta de cursos e treinamentos de

capacitação", que demonstra a sede dos profissionais por capacitação e adequação ao mercado em constante mudança.

**Tabela 2: Pontos Fracos e seus Respectivos Interlocutores.**

<b>Pontos Fracos</b>	
<b>Características</b>	<b>Quem Citou</b>
Espaço físico / layout das lojas	GNA1, GNA2, GNM3, CCDC3
Profissionalismo comprometido por envolvimento pessoais nas decisões	GNA1, GNM1, CCDC2
Falta de profissionalização	GNA1
Falha na padronização nos processos	GNA1, GNM1
Falha no planejamento financeiro	GNA1
Falha no planejamento estratégico	GNA1, GNM4
Falhas na contratação	GNA1
Falta de adaptação a novos modelos de negócio (e-commerce)	GNA1
Falta de planejamento de vendas	GNA1, CCDC2, CCDC5, CCDC6
Perda de competitividade de preços	GNA2, GNM1, CCDC2, CCDC6
Falta de profissionalização e investimento em marketing	GNA2, GNM1, GNM4, CCDC3, CCDC6
Falhas na comunicação	GNM1
Falta de compromisso social (em ações sociais)	GNM1
Falta de crédito (mais opções de parcelamento)	GNM2, CCDC4
Falta de confraternizações	GNM2
Falta de cursos e treinamentos de capacitação	GNM3, GNM4, CCDC2, CCDC3, CCDC5

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Parte dos demais pontos relacionados pelos entrevistados como pontos fracos também serão abordados no tópico a seguir 5.10. que virá a seguir com o título “A singularidade da gestão enquanto empresa familiar”.

## 5.8 Percepção acerca da Missão, da Visão e dos Valores da Marca

Relativamente à missão, à visão e aos valores da marca, percebeu-se, durante a coleta dos dados primários, que não há estabelecimento formal destes valores na organização, sendo eles desconhecidos pelos gestores de nível médio e pelos colaboradores em contacto direto com o cliente. Até mesmo os dois gestores de nível alto entrevistados, que atuam como sócios-diretores da empresa afirmaram que na gestão não havia esforço para a delimitação desses conceitos e, conseqüentemente, também não haviam ações para colocá-los em prática na gestão estratégica da organização, como pode ser visto com o enxerto da entrevista a seguir:

“Nós temos os valores, a missão e a visão, mas nós não temos a nomenclatura. Se você perguntar a um vendedor de uma maneira informal, ele provavelmente sabe dizer. Tem coisas que nós temos aqui na loja, mas não sabemos dar o nome corporativo.” (GNA1)

O trecho citado acima mostra a informalidade de alguns processos na gestão da empresa, o que, para a direção do grupo retalhista, parece não ser de grande valia. Conforme explica Urde (2003), porém, o descompromisso com a missão, a visão e os valores enfraquece identidade da corporação, diminuindo a capacidade de diferenciação e comprometendo a vantagem competitiva da empresa.

A identidade e a marca corporativa estão conectadas de forma direta, portanto pensar na identidade corporativa deveria ser uma tarefa primordial na gestão estratégica da empresa, de modo a buscar o crescimento da marca. Como explica Balmer (2001, p. 281), “uma marca corporativa envolve a decisão consciente da alta gerência de destilar e dar a conhecer os atributos da identidade da

organização na forma de uma proposição de branding claramente definida”. E ainda mais, é importante lembrar que a identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca, sendo uma combinação construída pela corporação e exposta para seu público de interesse. É a identidade que dá uma direção, um propósito e um significado à marca, nortando as ações empresariais e financeiras, definindo os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmitindo, por meio de seus símbolos, sentido e conceitos relacionados com a marca.

Como explicado anteriormente no tópico “4.3 Dados Secundários: Documentos e História” deste trabalho, o único registro do estabelecimento da missão, da visão e dos valores da corporação foi encontrado em um trabalho feito sobre a empresa e posteriormente cedido a este estudo como dado secundário, mas nunca chegou a ser utilizado ou considerado pela gestão da organização para fins de aplicação estratégica. Dentro deste contexto, é importante ressaltar que a missão costuma explicar por que razão a corporação existe e o que a envolve e motiva, mostrando sua razão de ser além do objetivo específico de apenas ganhar dinheiro (Collin e Porras, 1998). A visão, por sua vez, formaliza o objetivo de para onde a empresa deseja ir e o que a inspira a seguir adiante (de Chernatony, 2010). Os valores, por fim, fazem parte da cultura organizacional, junto com as atitudes e crenças corporativas. A não-definição desses termos e consequente não utilização deles no plano estratégico da corporação resulta no enfraquecimento da diferenciação da empresa no mercado e na diminuição de uma potencial vantagem competitiva para a empresa (Brexendorf e Kernstock, 2007; Burmann et al, 2009).

## **5.9 Planejamento estratégico e gestão executiva com base na personalidade da marca**

Com relação ao planejamento estratégico e à gestão executiva com base na personalidade da marca, quatro perguntas foram conduzidas durante a recolha das entrevistas para perceber melhor de que forma pensavam e agiam os GNA, os GNM e o CCDC acerca desta temática, que foram: “Costuma haver (ou já houve) reuniões para refletir, definir ou discutir a identidade da marca Casas Girão? Existe algum plano de trabalho?” e “De que forma a identidade da marca Casas Girão se manifesta na gestão da empresa?” para os GNA; “Como você descreveria a personalidade da marca Casas Girão?” para os três níveis de colaboradores entrevistados; e, por fim, “De que forma essa identidade é expressa concretamente no seu dia a dia?” para os GNM e para os CCDC.

As respostas para as perguntas mostraram pouca instrumentalização formal da empresa no que diz respeito à gestão com base na identidade e na personalidade da marca. Segundo os gestores de nível alto entrevistados, não costuma haver reuniões para refletir, definir ou discutir a identidade da marca Casas Girão entre os membros da direção da empresa, e sequer há uma discussão acerca de quais seriam os pontos constituintes da identidade da marca; conseqüentemente também não há um plano de trabalho formal com base na identidade da marca. Existe, no entanto, conforme foi relatado, uma frequência de reuniões entre os membros da direção da empresa para discutir questões financeiras e operacionais da gestão, em que toca-se em pontos relacionados às vendas, custos, ganhos financeiros do grupo e demais assuntos relacionados à gestão prática dos negócios. Há, ainda, uma reunião mensal em cada uma das 12 lojas com suas respectivas equipes em que metas mensais são repassadas aos colaboradores e há uma motivação informal quanto ao atendimento, aos produtos e a demais assuntos relacionados às vendas praticadas pelos colaboradores em contacto direto com o cliente. Neste momento não se faz a utilização de palestras, mas somente de conversas individuais e em grupo, como explica o trecho abaixo:



“Mensalmente nós fazemos reuniões por loja com as equipes, dando uma premiação e estabelecendo as metas de vendas. Com os diretores (GNA's) e as gerentes (GNM's) estão previstas reuniões mensais para falar sobre as metas, os produtos e incentivá-las, mas que nem todo mês nós conseguimos realizar. (...) Mas é uma reunião executiva, para planejar vendas, metas, premiação e promoções. E não muito sobre posicionamento da marca. Ainda falta planejamento para com isso, melhorar a execução.” (GNA2)

Quanto à pergunta “Como você descreveria a personalidade da marca Casas Girão?”, respostas semelhantes foram registradas entre os gestores de nível alto e os demais colaboradores, provando que, apesar da falta de um conceito estruturado acerca do tema e de uma estratégia formal com base na identidade da marca, o conteúdo consegue ser repassado no dia a dia da empresa.

Bom atendimento, acolhimento, confiança, simpatia, resolutiva, disposição para ajudar, união, competitividade e qualidade foram os atributos relacionados pelos GNA quando à personalidade da marca. Já com os GNM as características citadas foram: acolhimento, amizade, ambiente familiar, seriedade, maturidade, proximidade e bom atendimento.

Quanto às duas últimas perguntas (“De que forma a identidade da marca Casas Girão se manifesta na gestão da empresa?” para os GNA e “De que forma essa identidade é expressa concretamente no seu dia a dia?” para os GNM e para os CCDC) – que tratavam do mesmo tema para os dois segmentos de entrevistados – percebeu-se certa dificuldade no entendimento das questões em todos os de profissionais entrevistados, limitando as respostas. Acredita-se que isto tenha acontecido pelo fato de não estarem habituadas a este tipo de reflexão, de cunho mais subjetivo e menos operacional. Ainda assim, as respostas convergiram para expressões relacionadas ao bom atendimento e ao ambiente positivo de trabalho, como é possível perceber nos trechos enxertados a seguir:

“E: De que forma a identidade da marca das Casas Girão se manifesta na gestão da empresa?

GNA2: Essa característica servil, de bom atendimento, é muito focada nas reuniões com os funcionários.” (GNA2)

“E: Para você, de que forma essa personalidade se manifesta de forma concreta no desempenho do seu trabalho?

CCDC3: Assim, eu acho que todos aqui são muito cordiais uns com os outros e com os clientes ainda mais. Mas nós também somos competitivos nas vendas.” (CCDC3)

Conclui-se, então, que embora a personalidade da marca seja construída de forma empírica e sem formalidades, esta consegue ser repassada informalmente com eficácia para os colaboradores, sejam eles gestores de nível alto ou colaboradores em contacto direto com o cliente.

## **5.10. A singularidade da gestão enquanto empresa familiar**

Durante a realização das entrevistas e prévio estudo acerca das características das empresas familiares e da sua gestão, alguns pontos das falas dos entrevistados chamaram atenção e passarão por análise neste tópico.

### **5.10.1 Conhecimento global da empresa**

O primeiro dos pontos foi a constatação do longo tempo de trabalho na organização dos dois gestores de nível alto entrevistados: 35 e 43 anos de trabalho na empresa. Este fato comprova o que afirma Lima (2008), que diz que muitos dos herdeiros de empresas familiares são inseridos no contexto de treinamento por meio de um informal *job rotation* pela empresa em um contato direto com o fundador, que muitas vezes é seu pai, tio ou avô. Essa vivência proporciona um amplo conhecimento do negócio e da sua gestão. Como pode ser percebido no trecho abaixo, esse conhecimento global da empresa é valorizado pelos gestores de nível alto entrevistados e traz melhorias para a sua forma de conduzir os negócios. Tal como refere o entrevistado abaixo:

“Eu sempre fui o “faz tudo”, desde os meus 15 anos, quando comecei a trabalhar aqui. Nós começamos todos como contínuo (profissional de serviços gerais), aprendemos, na época, a montar velocípedes, a fazer pagamento em banco, era como se fosse um funcionário de serviços gerais. Depois, fui vendedor, gerente, funcionário do estoque, passei por todos os setores para entender um pouco de tudo, até para aprender a gerir melhor a empresa, eu acho que isso foi bom.” (GNA2)

#### **5.10.2 Gastos indevidos**

Outro ponto relacionado à gestão familiar que chamou atenção durante as entrevistas foi um trecho da fala do GNA1 em que ele cita que, por vezes, gastava mais do que deveria e acabava por comprometer as finanças da empresa devido a gastos que poderiam ser evitados caso houvesse um planejamento financeiro firme a ser seguido.

Como pode ser comprovado com o enxerto a seguir: “[Além de trabalhar na loja,] eu ainda trabalhava comprando e vendendo carros, e às vezes “sangrava” (comprometendo as finanças) as Casas Girão para cobrir os gastos sem poder, já que gastava mais do que deveria”. (GNA1, 2019).

Como explica Lima (2008), essa de uso indevido dos recursos da empresa por membros da família é bastante comum em empresas familiares e é fruto da falta de regras, de procedimentos e da racionalização da administração da organização. Se esse tipo de comportamento não for controlado, pode levar a empresa à situação de instabilidade e de dificuldades financeiras.

### **5.10.3 Conflitos de interesses e personalização**

Como a divisão dos cargos que exigem confiança acontecem em grande parte entre os membros da família, é comum haver em empresas familiares conflitos de interesse. Como explica Lima (2009), as relações conflituosas podem gerar a perda de capital da empresa, a falta de disciplina da gestão empresarial, a utilização ineficiente dos administradores não familiares que acabam por ter a sua autonomia limitada na sua função por não fazerem parte da família e o excesso de personalização dos problemas administrativos. Nessas situações, é comum a permanência de pessoas e processos reconhecidos como ineficazes, mas que acabam por não serem solucionadas por conta da personalização da situação. Tal como ilustra o trecho a seguir:

“Hoje a gente enxerga os erros, mas não tem coragem de agir para não machucar um, para não machucar outro, e isso não pode acontecer, mas infelizmente isso acontece.” (GNA1)

Diante disso, é importante ressaltar que o processo de tomada de decisão, na empresa familiar, é pautado por critérios técnicos, objetivos e racionais, assim como em outros tipos de empresas. Essas decisões, no entanto, são influenciadas também a partir de aspectos emocionais e afetivos

(Lima, 2009), gerando certo prejuízo na resolução dos negócios, como poderá ser visto no trecho da entrevista enxertado logo abaixo:

“(...) Então nós sabemos que precisamos ir nas lojas que não estão dando faturamento e transferir ou fechar, mas o grande problema disso é o sentimento de frustração. Mas quando você vai fechar uma loja dói o coração de um jeito que parece que ‘tá’ matando um filho. Mas comercialmente eu sei que isso (esse apego e sentimentalismo) não pode existir nas nossas decisões.” (GNA1)

Fatos como esse acontecem porque o vínculo e o relacionamento interpessoal aparecem como um fator de grande importância na vida da empresa familiar, estando associados à confiança, ao interesse pela continuidade e pela condução do negócio na família.

#### **5.10.4 A profissionalização**

Quando foi questionado acerca dos pontos fracos da marca, em entrevista, o gestor de nível alto entrevistado relatou, além da necessidade de renovação dos projetos arquitetônicos (chamados por ele de layout) das lojas físicas, que era necessário melhorar a rapidez na comunicação na organização e ressaltou a urgência da profissionalização da gestão. Tal como referiu:

“Nós precisamos nos profissionalizar mais. A empresa familiar precisa se profissionalizar. Acho que nós precisamos padronizar os processos.

Precisamos ter também um planejamento financeiro, um controle de despesas porque muitas vezes nós não conseguimos ter dimensão do que temos em caixa, dos valores que entram e das contas a pagar.” (GNA1)

A situação comentada pelo gestor comprova a falta de sistema de planejamento e de procedimentos formais de gestão, fato recorrente em empresas familiares. Como explica Lima (2009, p. 85), o “microgerenciamento”, também chamado de pequena visão empresarial, é comum entre as empresas familiares no que tange ao planejamento da gestão”.

Essa situação, em que gestores passam a conduzir somente as suas áreas de responsabilidade, perdendo a relação com os demais setores é uma grande favorecedora da informalidade, levando à ausência de organização formal e trazendo sérios problemas no processo produtivo, financeiro e tributário da empresa.

#### **5.10.5 Ausência de política de recursos humanos**

Relativamente às contratações e à política de recursos humanos, a empresa em estudo se comporta como muitas empresas familiares, em que não há um estabelecimento formal de política de seleção, de treinamento e de desenvolvimento das pessoas. Tal fato abre possibilidade para promoções e contratações a partir do grau de parentesco e de afinidades que por vezes não estão relacionadas a aptidões profissionais, sem critérios formais e de competência (Lima, 2009). Um dos entrevistados referiu:

“Nós temos uma grande falha na contratação aqui na empresa, não tem ninguém [entre os gestores] levando isso [o setor de recursos humanos] a sério e nós pagamos o preço por isso.” (GNA1)

O afrouxamento das políticas de recursos humanos também foi citado por um dos colaboradores entrevistados, como confirmam os trechos abaixo:

“Foi aqui que eu tive meu primeiro emprego formal, eu só tinha 19 anos quando meu irmão me sugeriu que eu deixasse meu currículo aqui. Logo no dia da entrevista um dos gestores estava precisando de alguém e nem me entrevistou, já foi logo me dando o meu fardamento e me colocando no meu posto de trabalho. Comecei empacotando as mercadorias, depois fui ser vendedora, depois trabalhei no caixa e depois fui promovida a gerente.” (GNM1)

“Como a gente é muito família, como a empresa é “uma mãe”, a gente acaba se envolvendo e acontecem situações como “ah não tem como demitir a fulana porque eu sei que ela tem dois filhos para criar” e os gestores acabam só deixando para lá, mas um dia essa situação vai chegar no limite e até que seja necessário demitir uma pessoa como essa, muitos prejuízos já vão ter acontecido, tanto para a empresa quanto para a equipe.” (GNM1)

Ações deste tipo geram descontentamento por parte de colaboradores, por sentirem que a afinidade, em ambientes como esse, chega a contar mais como critério do que o papel profissional do funcionário, enfraquecendo o ambiente de trabalho e a reputação da organização entre os membros do seu público interno.

#### **5.10.6 Lealdade dos funcionários**

Apesar do aspecto negativo citado no último tópico, percebeu-se que os colaboradores da empresa em estudo nutriam um forte sentimento de

pertencimento e de lealdade à organização. Acredita-se que esse comportamento esteja intimamente ligado ao ambiente de trabalho, citado por muitos como agradável (como exposto na Tabela 1 - Pontos Fortes e seus Respectivos Interlocutores, presente no tópico 5.7 Pontos Fortes e Fracos da Identidade da Marca) e pela proximidade com os gestores de nível alto, que se apresentou como uma característica positiva na percepção dos colaboradores entrevistados. Um entrevistado explicou:

“O atendimento, a gentileza com que todos tratam o cliente, do funcionário aos donos, todos tratam o cliente com muita gentileza. Eles [os diretores] sempre tratam o cliente e os funcionários com muita cortesia. E isso torna marcante para o cliente porque às vezes você entra em uma loja e pergunta alguma coisa e ninguém olha para você. Então para mim, a maior diferença é mesmo o atendimento. Aqui se o Sr. Ricardo estiver na loja, ele com certeza vai estar atendendo e o cliente pode ser atendido pelo dono da empresa. E isso faz muita diferença. Eles [os diretores] são muito próximos dos funcionários e atendem de maneira muito cordial os clientes.” (GNM5)

Este tipo de comportamento surge como uma vantagem competitiva para a organização, que conta com profissionais mais dedicados e envolvidos com a dinâmica da empresa. Como na organização familiar os gestores estão presentes de forma permanente na empresa, os empregados passam a se identificar com este tipo de estrutura, construindo uma aproximação positiva. Esse tipo de comportamento já não é percebido com tanta frequência em uma organização não-familiar, que tende a ter uma relação mais distante entre funcionários e dirigentes (Lima, 2009).

#### **5.10.7 O papel do fundador e dos seus sucessores**



Como explica Lima (2009), o papel do fundador tem uma força substancial na identidade e na personalidade da empresa. Seus valores pessoais, suas crenças e hábitos profissionais são incorporados na cultura organizacional de forma indissociável. O mesmo acontece quando são os sucessores a conduzir o negócio, uma vez que também eles foram influenciados pela personalidade do fundador, que muitas vezes foi quem introduziu os sucessores no mundo corporativo, de modo que os sucessores recebem a influência do fundador, incorporam-na e a repassam aos colaboradores na forma de palavras de incentivo, correções, hábitos, costumes, posturas, entre outros.

O empreendedor é alguém com características reconhecidas e cujas qualidades foram essenciais para o surgimento e o desenvolvimento da empresa. Ele possui habilidades que combinam integridade e honestidade com respeito e responsabilidade com a sociedade. Além dele, estão nesse universo do empreendedor (Werner, 2004), a esposa, os filhos, os agregados, os netos e profissionais integrados aos quadros sócio-funcionais.

Para Lodi (1998, p.63), o empreendedor é um homem que se identifica com a empresa, cuja identidade se dissolve na cultura e no ambiente da organização. No ambiente da empresa familiar, este personagem tem fortes traços de interesse pelo lado humano, pelas pessoas que o cercam e pelo compromisso de manter a integridade da empresa, que representa de algum modo a sua própria individualidade.

Este comportamento foi registrado também na empresa em estudo, mas somente na figura dos sucessores, já que o fundador, Benjamin Girão, avô dos atuais diretores, faleceu na década de 1980. É possível ilustrar essa realidade marcada por valores fortes, que se transportam do indivíduo empreendedor para o coletivo da empresa a partir das ideias expostas a seguir:

“(...) nós tentamos tratar a todos como uma família. Eu acho que ser justo e correto não é vantagem, é a nossa obrigação sermos corretos com o funcionário, trabalhar certo, pagar certo ou até antes se for possível. Isso é obrigação, não é vantagem, isso acaba por ser um diferencial porque muitos não fazem. A gente trata todo mundo de forma direta, olho no olho, sem rodeios. A comunicação é bem direta e fácil, não tem distância com o funcionário.” (GNA2)

Balmer e Gray (2003), ao falarem sobre as diferenças entre marcas corporativas e marcas-produto, mencionam que as marcas corporativas, como a marca em estudo, baseiam-se em valores e afinidades dos fundadores (ou do fundador), dos proprietários, da gerência e dos empregados. Assim, é importante manter todos esse públicos alinhados para que haja uma assertividade maior na transmissão desses valores, especialmente dos funcionários que trabalham em contacto direto com o cliente, já que serão eles que são responsáveis por mostrar a marca para os clientes. O trecho abaixo ilustra a preocupação da direção com a gestão dos colaboradores:

“Como eu vou em todas as lojas com frequência e passo bastante tempo nelas - eu nunca vou para passar menos que 3 horas ou pelo menos um turno em uma loja - eu sempre estou com os vendedores e sempre repasso um treinamento mais informal nesses momentos. Eu falo sobre atendimento, qualidade de produto, sobre os objetivos da loja e coisas do tipo. Além disso, faço um estímulo, explico a meta, falo da premiação e de como eles podem alcançar.” (GNA2)

O trecho acima, além de mostrar os esforços da gestão da empresa no que diz respeito ao tratamento dos colaboradores, complementa as informações do tópico “6.6 Lealdade dos funcionários”, expondo de que forma se constrói a fidelidade e o senso de família presentes no ambiente da organização.

Por fim, outra característica presente nos empreendedores familiares é a grande capacidade de dedicação ao trabalho. Lima (2009, p. 88) classifica essa característica como um diferencial para o sucesso do empreendimento familiar e da sua gestão: “O empreendedor dedica uma vida inteira ao trabalho e o considera até como hobby. A dedicação ao trabalho é fator essencial ao bom desempenho de suas funções e sucesso empresarial”. O trecho seguinte reflete bem essa ideia:

E: De que forma você gostaria que a Casas Girão fosse conhecida no mercado?

GNA2: Como uma loja com excelente atendimento, com excelentes produtos, com preço competitivo, com um marketing bacana, com um ambiente de loja moderno e que tivesse em muitos lugares, em muitas praças. Eu digo isso porque eu não tenho medo de trabalhar, então busco isso todos os dias com o meu trabalho.

# **CAPÍTULO VI**

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**



## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A dissertação em questão teve como objetivo geral descrever como as consistências e inconsistências na identidade de uma marca corporativa, mais especificamente do grupo retalhista Casas Girão, se manifestam na gestão e no comportamento da empresa no mercado.

Os objetivos específicos utilizados para conduzir a abordagem qualitativa com a utilização do estudo de caso foram:

1. Especificar os elementos da identidade de marca da loja de retalhos em estudo;
2. Verificar as formas de gerir os elementos da identidade da marca;
3. Perceber o nível de entendimento do público interno sobre os elementos da marca;
4. Determinar as singularidades da gestão de uma empresa familiar;
5. Determinar as formas de manifestação das (in)consistências na gestão da marca corporativa.

Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas conduzidas com 12 profissionais de três níveis de trabalho na empresa. A análise do perfil desses profissionais mostrou que os colaboradores tendem a ser mais maduros, com idade superior a 31 anos. Quanto a escolaridade, a maioria afirmou ter apenas o Ensino Médio Completo, tendo feito alguns cursos pontuais após o fim dos estudos escolares. Em relação ao tempo de permanência na empresa, percebeu-se que a organização tende a ter profissionais com bastante tempo de trabalho na casa, com mais da metade dos entrevistados com mais de 10 anos de trabalho na empresa. Como não existe uma grande variedade de funções na empresa e há uma preponderante fidelidade dos colaboradores à corporação, no que diz respeito permanência nos cargos desempenhados,

percebeu-se que muitos colaboradores se mantiveram desempenhando as mesmas funções por longos anos. Entre as GNM's entrevistadas, por exemplo, todas estavam mais 10 anos cumprindo a mesma função. Para fins de análise, utilizou-se como base o levantamento teórico acerca dos conceitos de marca e marca corporativa e de empresas familiares e sua gestão.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico desta investigação, “Especificar os elementos da identidade de marca da loja de retalhos em estudo”, após análise dos dados colhidos percebeu-se que a identidade da marca estava fortemente ligada ao atendimento e à sua busca de excelência, ao ambiente acolhedor e familiar, ao preço competitivo, à honradez da empresa e à qualidade do produto. Constatou-se, no ambiente, a valorização dos vínculos pessoais, ao passo que percebeu-se um certo afrouxamento dos processos formais de gestão e de profissionalização.

Quanto ao segundo objetivo específico, "Verificar as formas de gerir os elementos da identidade da marca", percebeu-se que a gestão desses ativos se dá de maneira informal e de forma diluída na rotina da empresa, especialmente da experiência pessoal e direta dos colaboradores com a direção da empresa. Nesse contexto, percebeu-se que não eram utilizadas ferramentas formais de comunicação interna ou endomarketing e que a transmissão desses ativos da identidade da marca se davam no dia a dia da empresa, especialmente por meio de conversas informais entre os colaboradores e os diretores da empresa.

Relativamente ao terceiro objetivo específico deste trabalho, "Perceber o nível de entendimento do público interno sobre os elementos da marca ", inferiu-se que os elementos que compõem a identidade da marca são percebidos pelo público interno, ou seja, os colaboradores da própria empresa, de diferentes maneiras. Parte dos elementos é visto de forma positiva, como o ambiente acolhedor e familiar e a honradez da empresa no tratamento com os seus funcionários e clientes, por exemplo. Outros elementos, por sua vez, são percebidos de forma negativa, como o afrouxamento dos processos formais de gestão, comunicação e profissionalização. Chamou a atenção a valorização dos

vínculos pessoais, que manifestou-se de maneira controversa, ora sendo citada de maneira positiva, como um ponto determinante para a construção de um ambiente de trabalho positivo, ora sendo considerada negativa, uma vez que traria um envolvimento desmedido entre os profissionais, prejudicando a tomada de atitudes mais firmes em vista da manutenção dos lucros e do clima profissional na empresa.

O quarto objetivo específico entra no âmbito das empresas familiares, com a seguinte prerrogativa: "Determinar as singularidades da gestão de uma empresa familiar". Quanto a isso, é possível afirmar que a empresa em estudo apresenta características bastante marcantes em sua gestão, estando em sintonia com o aporte teórico levantado sobre empresas familiares. Como exemplo disso, na organização Casas Girão foi possível perceber traços fortes de informalidade em estruturas e modelos organizacionais e empresariais de funções a ser seguido pelos profissionais, dentre eles destaca-se a falta de um firme controle financeiro e a não-separação das finanças da família e da empresa. Além disso, comprovou-se a existência de cultura organizacional intrinsecamente ligada à personalidade e aos valores da família, em especial dos diretores da organização, que foram profundamente influenciados pelo contato com o fundador e seu sucessor, respectivamente avô e pai dos atuais diretores. Constatou-se, ainda, a boa reputação do nome da família (que também dá nome ao negócio) no que tange a confiabilidade em relação aos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Por fim, o quinto e último objetivo específico que compõe este estudo foi: Determinar as formas de manifestação das (in)consistências na gestão da marca corporativa. Para responder a esse objetivo específico fez-se necessário enxergar a organização em estudo de maneira holística para, em seguida, perceber que, apesar de não haver uma identidade de marca corporativa bem definida, haviam sim valores, crenças e atitudes que formavam de maneira informal este conceito na empresa. Por conseguinte fez-se necessário aprofundar-se nos pensamentos dos gestores de nível alto, uma vez que a identidade de uma marca passa por uma junção das características, atitudes, comportamentos e valores pensados pela gestão da organização sobre os quais a marca está assentada e, a partir



disso, analisar em que pontos essa identidade da marca era consistente com as ações tomadas pela gestão da empresa.

Dessa forma, as consistências na gestão da identidade da marca corporativa foram percebidas na medida em que os gestores de nível alto valorizavam os vínculos pessoais e o ambiente fraterno de trabalho e agiam dessa forma com os seus colaboradores no relacionamento diário com eles e durante as reuniões conduzidas em equipe, fazendo com que isso se tornasse um valor positivo para eles. A consistência com a identidade também foi percebida no que diz respeito à excelência no atendimento, sendo esse um forte pilar da empresa para os diretores e que, mesmo sem estar presente na missão, na visão ou nos valores da empresa, que não construiu esses conceitos de maneira formal, foi repassado para os colaboradores de maneira satisfatória.

Percebeu-se, em contrapartida, uma certa inconsistência no que diz respeito a identidade visual e gráfica utilizada pela empresa, que não recebe a devida atenção na transmissão dos valores associados à marca. Há também inconsistências na gestão formal dos processos organizacionais conduzidos pela empresa, que muitas vezes são percebidos como insuficientes pelos colaboradores, além da gestão de treinamentos e processos de capacitação, que foram percebidos como insuficientes.

Em síntese, os estudos mostram que, apesar da falta de estruturas formais de construção da identidade da marca, é possível transmitir os valores da identidade da corporação de maneira informal no dia a dia da corporação. Diante disso, a gestão poderia, no entanto, potencializar suas qualidades e evitar diversos atravancos advindos da condução informal de gestão com base na identidade da marca com a formalização dos processos e a busca de aplicá-los nos contextos executivo, financeiro e estratégico da empresa.

## **6.1 Limitações e Estudos Futuros**

Apresenta-se como limitação deste estudo o fato de que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados face seu caráter exploratório e sugere-se a aplicação de novas pesquisas com mais participantes para validar os resultados aqui apresentados. No que se refere à realização empírica deste estudo, e apesar de toda a prudência na recolha de dados, é dado que nem todas as perspectivas tenham sido consideradas, como por exemplo a perspectiva dos clientes e dos demais colaboradores, como funcionários da área administrativa, do controle de estoque e de demais postos da direção da empresa, o que pode ser considerado para futuros estudos.

Como direcções adicionais para estudos futuros sugere-se: 1) a replicação do estudo em outras lojas de retalho de gestão familiar no Brasil, em comparação ao trabalho realizado; 2) a realização de uma pesquisa com mesmo foco, contudo, com empresas não-familiares; 3) a investigação acerca da influência da marca corporativa na decisão de compra de clientes de Fortaleza, Ceará e; 4) a ampliação do estudo sobre as marcas corporativas de lojas de retalho familiares e a sua inovação.

## **6.2 Recomendações para a Gestão**

Tendo em vista estes resultados, sugere-se que, para favorecer a melhoria da gestão a marca corporativa, a empresa em estudo promova outras investigações no âmbito da temática da marca, da identidade da marca e da sua gestão para se aprofundar no tema e, de maneira progressiva, familiarizar seus colaboradores, especialmente os de nível médio e alto, com a gestão desse ativo. Considera-se que este trabalho pode ser proveitoso para a organização em

estudo, que conta com pouco conhecimento acadêmico e tibia aplicação formal de processos empresariais e estratégicos.

Sugere-se também o oferecimento de cursos de capacitação sobre gestão, vendas, retenção de clientes, relacionamento interpessoal, marketing, entre outros, no intuito de oferecer uma formação profissional continuada para os colaboradores, para que atualizem seus conhecimentos e possam favorecer a direção da empresa na gestão da identidade da marca.

Tendo em vista os resultados apresentados, sugere-se que, para favorecer a melhoria da gestão a marca corporativa, a empresa em estudo - e as demais empresas familiares que apresentem realidade semelhante no que diz respeito à informalidade de processos estratégicos - busque definir e instrumentalizar de maneira formal conceitos como missão, visão, valores, cultura, proposição de valor, competências e expressão.

Depois de definidos os conceitos que formam a base da identidade da marca corporativa, deve-se buscar transmitir ao público interno, desde os gestores de nível alto aos colaboradores em contacto direto com o cliente, o conhecimento e a posterior gestão estratégica desses ativos nas suas respectivas realidades empresariais.

Recomenda-se, ainda, que a cúpula diretiva da empresa busque promover reuniões periódicas para avaliar a gestão formal dos elementos da marca e a sua transmissão aos seus *stakeholders*.

# **CAPÍTULO VI**

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (2007). Como construir marcas fortes. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, The Free Press, New York.
- Aaker, D. A. (1996). Building Strong Brands, The Free Press, New York, NY, pp. 35, 7.
- Aaker, D. A. (1998). Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora.
- Aaker, J. & Joachimsthaler, E., (2000). Brand Leadership, Brandweek, February, vol. 41, no 8, pp. 30-36.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. California Management Review 46(3): 6–26.
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations, reconciliation and integration. European Journal of Marketing, 46(7/8), 1048–1063.
- Adachi, P. P. (2006). Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos, São Paulo: Atlas.
- Ailawadi, K. L. & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. Journal of Retailing, v.80, p. 331-342.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. Research in Organizational Behavior , 7: 263–295.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). Corporate Culture and Organizational Symbolism. Berlin, Germany: De Gruyter.
- AMA – American Marketing Association. [consultado em 16/10/2018]. Disponível em <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Ambler, T. (1996). Measuring Marketing Performancell, PAN'AGRA Working paper, N° 96-904, London Business Scholl.
- Ambler, T. & Styles, C. (1995). Brand Equity: Towards Measures that Matter, PAN'AGRA Working paper, London Business Scholl, April.

Antunes, P. (2006). Determinantes do valor da marca nos telemóveis, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – Dissertação de Mestrado em Gestão.

Argenti, P. A. (1998). Corporate Communication. U.S.A: Irwin McGraw-Hill.

Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. The Journal of Social Psychology 41(3): 258–290.

Augustsson, F. & Larsson, M. (2012). Managing the corporate brand. MSc thesis, Lund University, Lund, Sweden. Disponível em: <http://www.lu.se/lup/publication/2740428>

Balmer, J. (1995). Corporate branding and connoisseurship', Journal of General Management, Vol. 21 No. 1, pp. 24-46.

Balmer, J. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing, Journal of Marketing Management, 14: 963–996.

Balmer, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. European Journal of Marketing, 35(3–4), 248–291.

Balmer, J. (2005). “Corporate brand cultures and communities”, in Schroeder, J.E. and Salzer-Morling, M. (Eds), Brand Culture, Routledge, London, pp. 34-49.

Balmer, J. (2008). Identity based view of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. European Journal of Marketing 42(9–10): 879–906.

Balmer, J. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. Journal of Brand Management 18(3): 180–196.

Balmer, J. (2012). Strategic corporate brand alignment. Perspectives from identity based views of corporate brands. European Journal of Marketing, 46(7/8), 1064–1092.

Balmer, J. M. T. & Gary, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? European Journal of Marketing 37(7–8): 972–997.

Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation, California Management Review, Vol. 44 No. 3, pp. 72-86.

Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate Level-Marketing*. London: Routledge.

Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they. What of them. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 7-8

Balmer, J., and Soenen, G. (1998). A new approach to corporate identity management, International Centre for Corporate Identity Studies, Working Paper, 1998/5.

Balmer, J.; Wilson, A. (2001). Corporate identity and the myth of the single company culture. International Centre for Corporate Identity Studies. Disponível em: [http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap3a/id4\\_m.html](http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap3a/id4_m.html)

Balmer, J.M.T., Stuart, H. & Greyser, S.A. (2009). Aligning identity and strategy: Corporate branding at British Airways in the late 20th century. *California Management Review* 51(3): 6–23.

Baudrillard, J. (1981). *For a Critique of the Political Economy of the Sign*, Telos Press, St Louis, MO.

Baker, G. (2005). Down at the ranch, barbecuing steers, Bush reveals himself to the world. <http://www.timesonline.co.uk> (May 19).

Baker, M. J. (2005). *Administração de marketing: Um livro inovador e definitivo para estudantes e profissional*. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Barney, J. B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bassat, L., (1999). *El libro rojo de las marcas. Como construir marcas de êxito.*, Madrid: Espasa.

Bell, J. (1989). *Doing your research project: A guide for the first-time researchers in education and social science*. Milton Keynes, England: Open University Press.

Bendixen, M., & Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics, and reputation in supplier–buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76(1): 69–82.

Bernhoeft, R. (1991) *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel.

Bernstein, D. (1984). *Company Image & Reality*. London: Cassel Educational Limited.



Blackston, M. (2000). Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relationships, *Journal of Advertising Research*, November-December, pp. 101-105.

Boyle, E. (1996). "An Experiment in Changing Corporate Identity in the Financial Services Industry in the UK", *Journal of Services Marketing*, Volume 10, Number 4, pp. 55-69.

Bernholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.

Brexendorf, T.O. & Kernstock, J. (2007). Corporate behaviour versus brand behaviour: Towards an integrated view? *Journal of Brand Management* 15(1): 32–40.

Burmann, C., Jost-Benz, M. & Riley, N. (2009). Towards an identity-based equity model. *Journal of Business Research* 62(3): 390–397.

Calderón, H., Cervera, A. & Molla, A (1997). Brand assessment: a key element of marketing strategy, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6 Issue: 5, pp.293-304.

Camfield, C. E. R., Cipolat, C., Rosa, C. C. & Oliveira, M. (2012). *Empresa Familiar: uma abordagem sobre a Profissionalização e a Sucessão em uma Empresa do Norte do Rio Grande do Sul. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*

Carmo, H., Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação. Guia para Auto-Aprendizagem (2.ª Edição)*. Universidade Aberta. ISBN: 978-972-674-512-9

Carneiro, L. (2007). *Marcas Corporativa: um universo em expansão*. Belo Horizonte.

Casillas, J. C.; Fernández, C. D. & Sanchez, A. V. (2007). *Gestão de empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning.

Cattani, M. A. (1992). *Empresa Familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa*. 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Cassell, C & Symon, G. (1994) *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications.

Collins, J.C. & Porras, J.I. (1997) *Built to Last*. London: Random House.

de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1-3, pp. 157-79.

de Chernatony, L. (2001). The Diverse Interpretations of "Brand". *The Marketing Review*, 1(3), 283-301.

de Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands, *Journal of Brand Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 32-44.

de Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation*, 3rd edn. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

Chernatony, L., & Dall'Omo, F. R. (1998). Defining a brand: beyond the literature with experts interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14, 417-443.

de Chernatony, L. & Drury, S. (2004). Identifying and sustaining services brands' values. *Journal of Marketing Communications*, v.10, p. 74-93, junho.

Christensen, L. T. & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Issue: 3/4, pp.292-315.

Christensen, L.T. & Cheney, G. (1994). Articulating identity in an organisational age, in Deetz, S.A. (Ed.), *Communication Yearbook*, Vol. 17, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 222-35.

Cheney, G. & Christensen, L.T. (1999). Identity at issue: linkages between 'internal' and 'external' organisational communication', forthcoming in Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), *New Handbook of Organisational Communication*, Sage Publications, Newbury Park, CA.

Cimatti, M. B. (2000). *A marca contemporânea: uma reflexão histórico-conceitual*. São Paulo.

Ciuperca, R. M. (2011). *The Relationship Between Corporate Social Responsibility Practices and Corporate Identity*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Cohen, L. & Manion, L. (1990). *Research Methods in Education*, 3rd Ed. London, Routledge.

Crainer, S. (1997). *El Verdadero Poder de las Marcas*, Madrid, Eresma and Celeste.

Demo, P. (1995). *Metodologias científicas em ciências sociais*, 5ª Edição, São Paulo: Atlas.

Dickinson, P. & Svensen, N. (2000). Beautiful Corporations: Corporate style in action. U.K.: Prentice Hall.

Dobni, D. & Zinkhan, G. M. (1990). In Search of Brand Image: A Foundation Analysis. In *Advances in Consumer Research*, Vol. 17. Eds. M. Goldberg, G. Gorn, and R.W. Polly. Provo, UT: Association for Consumer Research, 110-119.

Donneley, R. G. (1967). A empresa familiar. *Revista de administração de empresas*. (Publicado originalmente na Harvard Business Review em 1964.)

Doyle, P. (1990). Building Successful Brands: The Strategic Options, *Journal of Marketing Management*, Vol.7, N°2, pp. 5-20.

Dowling, G. R. (1993). Developing your company image into a corporate asset', *Long Range Planning*, Vol. 26 No. 2, pp. 101-19.

Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, images and performance*. New York: Oxford University Press.

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225. Editora UFPR

Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991), Keeping an eye on the mirror: image and identity in organisational adaptation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 517-54.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239–263.

Einwiller, S. & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications*, v. 7, n. 2.

Europeu, P. (2008). Diretiva 2008/95/CE do Parlamento Europeu e do Conselho da União Europeia.

Esch, F.-R., Tomczak, T., Kernstock, J. & Langner, T. (2006). *Corporate Brand Management*. Wiesbaden, Germany: Gabler.

Evertson, C. M & Green, J.L. (1986). Observation as inquiry and method. In M. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching*, 162 - 230. New York: MacMillan.

Ewen, S. (1988), *All Consuming Images: The Politics of Style in Contemporary Culture*, Basic Books, New York, NY.

Fascioni, L. C. (2006). Caminho para a gestão integrada da identidade corporativa. *Conexão – Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul, v. 5, n. 10, jul./dez.

Farquhar, P.H. (1989). Managing Brand Equity, *Marketing Research*, Vol. 1, Nº 3, pp. 24-33.

Farquhar, P.H. (2005). Editorial: Brand alignment across organisational boundaries. *Journal of Brand Management* 13(2): 96–100.

Ferrari, P. C. (2000). *Cultura Organizacional em Empresas Familiares*, Atlas, Londrina, PR.

Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 2, pp. 233-58.

Fombrun, C.J. (1996). *Reputation. Realizing value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing a relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research* 24(4): 343–353.

Frow, P. & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing* 45(1–2): 223–240.

Gardner, B. & S. Levy, (1955). The Product and the Brand, *Harvard Business Review*, March-April, pp.33-39.

Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M. & Lansberg, I. (1997) *De geração a geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócios.

Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4–12

Gioia, D. A. (1998). From Individual to Organizational Identity. In *Identity in Organizations—Building Theory Through Conversations*. Eds. David A. Whetten and Paul C. Godfrey. London: Sage, 17-31.

Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review* 25 (1): 63-81.

Gorb, P. (1992). The Psychology of Corporate Identity. *European Management Journal* 10 (3): 310-314.

Gordon, G. & Nicholson, N. (2008). *Empresas Familiares: seus conflitos e como lidar com eles*. Barueri, SP: Disal.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation. *California Management Review* 83(3): 114–135.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamic-competence environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7(4): 375–387.

Gray, E. & Balmer, J. (1997). Corporate identity: a vital component of strategy. International Center for Corporate Identity Studies. Disponível em: [http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap4/id4\\_m.htm](http://www.homepages.strath.ac.uk/~idp97272/trellix%20files/workpap4/id4_m.htm)

Gray, J.G. Jr. (1986). *Managing the Corporate Image. The Key to Public Trust*, Quorum Books, Westport, CT.

Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1997). *Corporate Identity: A Vital Component of Strategy*. Working paper. University of Strathclyde, Scotland.

Gray, E. R. & Smeltzer, L. R. (1987). Planning a face-lift: implementing a corporate image program, *Journal of Business Strategy*, Vol. 8 Issue: 1, pp.4-10.

Grassi, W. (1999). The Reality of Brands: Towards an Ontology of Marketingll, *The American Journal of Economies and Sociology*, Vol. 58, N°2, pp.313-359.

Gregory, James R. (1991). *Marketing Corporate Image*. Chicago: NTC Business Books.

Gregory, J. R. & Wiechmann, J. G. (1999). *Marketing Corporate Image: the company as your number one product*. U.S.A.: NTC Business Books.

Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision* 47(4): 590–602.

Gromark, J. & Melin, M. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management* 18(6): 394–410.

Grunig, J. E. (1993). Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships. *Public Relations Review* 19 (2): 121-139.

Guiraud, P. (1971) *Semiology*. London: Routledge & Kegan Paul.

Gunther, H. (2006). Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1985) Do you really have a global strategy? Harvard Business Review 63(4): 139–148.

Hanby, T. (1999). Brands Dead or Alive, Journal of Marketing Research Society, Vol.41, Nº1, pp.7-18.

Hankinsson, P. (2002). The impact on brand orientation on managerial practice: Quantitative study of UK's top 500 fundraising managers. International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing 7(1): 30–40.

Harris, M. J. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. European Journal of Marketing 35(3–4): 441–456.

Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. European Journal of Marketing, 31(5/6): 356–65.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In Schultz, M.; M. J. Hatch e M. H. Larsen (eds.), The Expressive Organization: Linking identity, reputation and the corporate brand: 11-35. New York: Oxford University Press.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? Harvard Business Review 79(2): 129–134.

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2008). Taking Brand Initiative – How Companies can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hill, M. & Hill, A. (2002). Investigação por Questionário, Ed. Sílabo, Lisboa.

Holt, D.B. (2003). What becomes an icon most?, Harvard Business Review, Vol. 8, pp. 43-49.

Ind N. (1997). The Corporate Brand. In: The Corporate Brand. Palgrave Macmillan, London

Ind, N. & Bjerke, R. (2007). Branding Governance. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Inskip, I. (2004). Corporate branding for small to medium-sized businesses - A missed opportunity or an indulgence? Journal of Brand Management, 11(5), 358–365.

Interbrand. (1998). Brands: The new wealth creators. London: MacMillan.

Jacoby, J., Syzabillo, G. & Busato-Schach, J. (1977), Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations, Journal of Consumer Research, Vol. 3, N° 4, pp. 209-216.

Johnson, M. & Zinkhan, G. M. (1990). Defining and Measuring Company Image. In Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Academy of Marketing Science. Ed. B. J. Dunlap. New Orleans: Academy of Marketing Science, 346-350.

Kapferer, J. N. (1991). Les Marques, Capital de l'Entreprise, Paris, Les Editions de l'Organisation.

Kapferer, J. N. (1994). Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity, (Paperback), Global Business Press.

Kapferer, J. N. (1994). Marcas Capital da Empresa. Portugal: Edições CETOP.

Kapferer, J. N. (1996) Strategic Brand Management. London: Kogan.

Kapferer, J. N. (1997), Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2ª Ed., Kogan Page.

Kapferer, J. N. (2004). As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

Kapferer, J. N. (2012). Strategic Brand Management, 5th ed. London: Kogan Page.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, Journal of Marketing, Vol. 57, January, pp. 1-22.

Keller, K. L. (2002). Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 2nd. Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. Interactive Marketing, 5 N° 1, 7-20.

Keller, K. L. (2003). Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Internacional Edition, 2nd Edition, Pretince Hall, New Jersey.

Keller, K. & Lehmann, D. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. Marketing Science, vol.25, No 6, Nov/Dez, 740-759.

Keller, K. L. & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. Brand Management, 14(1/2), 74-81.

Keller, K. L., Aperia, T. & Georgson, M. (2012). Strategic Brand Management: A European Perspective, 2nd edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kennedy, S.H. (1977), Nurturing corporate images. Total communication or ego trip?, European Journal of Marketing, Vol. 11 No. 1, pp. 120-64.

Kent, T. (2003). 2D23D: Management and design perspectives of retail branding. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 31 No.3, pp.131.

King, S. (1991). Brand-building in the 1990"s. Journal of Marketing Management, 7:3-13.

Knapp, D. E. (2000). The Brand Mindset, McGraw-Hill, New York, NY, pp. 33, 36, 103

Knowles, J. (2001). The Role of Brands in Business. In Goodchild, J. e C. Callow (eds.), Brands, Visions & Values: 21-90. England: John Wiley & Sons.

Knox, S. & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. European Journal of Marketing, 37(7/8), 998–1016.

Kotler, P. (1991). Marketing management: analysis, planning, implementation and control. New York : Prentice-Hall International.

Kotler, P. (2003). Marketing Management, International Edition, 11th Edition, Prentice-Hall, New Jersey

Kotler, P. & Keller, K. (2006). Marketing Management 12 ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2002). Principles of Marketing, 3rd European Ed., Prentice Hall, London.

Kotler, P. (2000). Administração de marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kotler, P. (2000). Marketing management – The millennium edition, Prentice Hall, New Jersey.

Lencastre, P., Côrte-Real, A., Brito, C. M., Machado, J. C., Mendes, M. O. M., Pedro, M., & D'Elboux, S. M. (2007). O livro da marca. (Lisboa).

Levy, S. (1959) Symbols for sale. Harvard Business Review 37(4): 117–124.

Lima, M. J. O. (2009). As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica.



- Lodi, J. B. (1986). A empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- Lodi, J. B. (1987). A Sucessão e conflitos na empresa familiar. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1989). O Fortalecimento da empresa familiar. São Paulo, Pioneira.
- Lodi, J. B. (1998). A Empresa Familiar. 5. Ed. São Paulo: Pioneira.
- Longenecker, J. G.; Moore, C. W. & Petty, J. W. (1997). Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books.
- Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 173–190.
- Machado, J. C. (2007). A identidade da marca. In Lencastre, Paulo de (Org.). O livro da marca. Lisboa: Dom Quixote, p 213-262.
- Mack, N., Woodsong, C., McQueen, K. M., Guest G. & Namey, E. (2005). Qualitative research methods: a data collector's field guide. Research Triangle Park, North Carolina: Family Health International. Disponível em: <http://www.fhi.org/nr/rdonlyres/emgox4xpcoyrqspsgy5ww6mq7v4e44etd6toiejyxalhbmK5sdnef7fqI3q6hlwa2ttj5524xbn/datacollectorguideenrh.pdf>
- Marcondes, P. (2003). Marcas: Uma história de amor mercadológica – São Paulo: Meio & Mensagem.
- Marwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 396–409.
- Mattar, F. N. (2013) Pesquisa de marketing: edição compacta. 5ª Edição, São Paulo: Atlas.
- Meggs, P. B. (1992). Type and Image: The Language of Graphic Design (Vol. 1): Wiley.
- Melewar, T. C. (2003), Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature, *Journal of Marketing Communications*, Volume 9, Number 4, pp. 195-220.
- Melewar, T.C. & Jenkins, J. (2002) Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review* 5(1): 76–90.

Mick, D.G. (1986) Consumer research and semiotics: Exploring the morphology of signs, symbols, and significance. *Journal of Consumer Research* 13(2): 196–213.

Miles, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis*, Sage Publications, London.

Minguez, N. (1999). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Revista de Estudios de Comunicación*, Bilbao, n. 7, maio. Disponível em: <http://www.quadernsdigitals.net/articles/zer/zer7/z7identidad.html>

Mintzberg, H. (1977). Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management and Organization*, Summer, v.7, n.2, p.28-40.

Mintzberg, H. (1987). *Crafting Strategy*. Harvard Business Review. July-August.

Moingeon, B. & Ramanantsoa, B. (1997) Understanding corporate identity: the French school of thought, *European Journal of Marketing*, 31 (5/6): 383–395.

Mollerup, P. (1997) *Marks of Excellence*. London: Phaidon Press.

Mozota, B. B. (1990). *Design et Management*. Paris: Les Éditions D'Organization.

Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: a communications perspective. *Journal of Brand Management*, v.12, n.4, p.264-278.

Olins, W. (1989). *Corporate Identity. Making Business Strategy Visible through Design*, Thames & Hudson, London.

Olins, W. (1991). The Power of Corporate Identity, *World Executive's Digest*, October, pp. 34-9.

Olins, W. (1991). *Corporate Identity*. Toledo, Spain: Thames and Hudson.

Olins, W. (1996). *Corporate Identity: Making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson.

Oliveira, D. P. R. (1999). *Empresa Familiar*. São Paulo: Editora Atlas.

Park, C.S. & Srinivasan, V. (1994), A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, May, pp. 271-88.

Pawle, J. & Cooper, P. (2006). Measuring Emotion – Lovemarks, the Future Beyond Brands. *Journal of Advertising Research*, march, p 38-48.

Perez, C. (2004). *Signos da marca: expressividade e sensorialidade*. São Paulo: Pioneira Thomson.

Posso, M. L. (1999). El protocolo em lãs empresas de propriedade familiar. Disponível em: [http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contidos/74/mloza no proto-emp-familiar.pdf](http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contidos/74/mloza%20no%20proto-emp-familiar.pdf)

Quelch, J. e Harding, D. (1996). Brands Versus Private Labels: Fighting to Winll, *Harvard Business Review*, Vol. 49, Nº 1, pg 99-109.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1992). “Manual de investigação em ciências sociais”, Lisboa, Gradiva.

Ricca, D. de. (2007). *Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções*. CLA, São Paulo.

Riel, C. & Balmer, J. (1997). Corporate identity: the concept, i15 measurement and management, *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5/6, pp. 340-55.

Rintamaki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality* 17(6): 621–634.

Ruão, T. (2003). *As Marcas e o Valor da Imagem. A dimensão Simbólica das Actividades Económicas*, Caleidoscópio, Universidade Lusófona, Nº 3, pp.177-191.

Rubinstein, H. (1996), Brand First Management, *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, n.º 4, 269-280.

Salzer-Mörling, M. & Strannegard, L. (2004), Silence of the Brands, *European Journal of Marketing*, Vol. 4, Nº1/2, pp. 33-39.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*, 3 rd ed., Prentice Hall.

Schmidt, K. (1995) *The Quest for Identity: Corporate Identity, Strategies, Methods and Examples*, Cassell, London

Schmitt, B. H. & Pan, Y. (1994). Managing Corporate and Brand Identities in the Asia-Pacific Region. *California Management Review* 36 (4): 32-48.

Schmitt, B. H., Simonson, A. & Marcus, J. (1995). Managing Corporate Image and Identity, Long Range Planning, Volume 28, Number 5, pp. 82-92.

Schroder, J. E. and Saltzer-Morling, M. (2006) Brand Culture. London: Routledge.

Schultz, M., Antorini, Y.M. & Csaba, F.F. (2005). Corporate Branding: Purpose, People, Process. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.

Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. Journal of Marketing Research, 31, 149-157.

Shuster, W. G. (2007). What is a Store Brand, anyway? JCK – march, p.4-7.

Simões, C. (2009). O Domínio da Identidade Corporativa: Uma Reflexão, Working Paper, Number 1/2009.

Simões, C. & Sebastiani, R. (2017). The Nature of The Relationship Between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from The Retail Industry. Business Ethics Quarterly, 27:3

Simões, C., Dibb, S., & Fisk, R. (2005). Managing corporate identity: An internal perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, 33(2): 153–168.

Simões, C. & Dibb, S., (2001) Rethinking the brand concept: new brand orientation, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6 Issue: 4, pp.217-224

Sousa, C. M. G. (2007). Gestão de Marcas País: o Caso de Portugal, Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Stern, B., Zinkhan, G. M. & Holbrook, M. B. (2002). The Netvertising Image: Netvertising Image Communication Model (NICM) and Construct Definition. Journal of Advertising 31 (3): 15-27.

Tesch, R. (1990). Qualitative research: analysis types and software tools. Basingstoke: The Falmer Press.

Turner, B. (1981). Some practical aspects of qualitative data analysis, Quality & Quantity, Vol. 15, pp. 225-247.

Urde, M. (1994). Brand orientation: A strategy for survival. Journal of Consumer Marketing 11(3): 18–32.

- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing* 37(7/8): 1017–1040.
- Urde, M. (2013). The Corporate Brand Identity Matrix. *Journal of Brand Management* 20 (9): 742–761
- van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, London.
- van Riel, C. B. M. & Balmer, J. (1997). Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 340-355.
- van Riel, C. B. M.; Van Den Ban, A. (2001). The added value of corporate logos: an empirical study. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 3/4, p. 428-440.
- Vásquez, R. P. (2007). Identidade de Marca, *Gestão e Comunicação, Organicom*, número 7, ano 4.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches - *Academy of Management Review*, 11:4, 801-814
- Ventura, M. M. (2007). O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa - *Revista SOCERJ*, 20(5):383-386
- Webster, F. & Keller, K. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388–402.
- Werner, R. (2004). *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. São Paulo: Manole.
- Wheeler, A. (2008). *Design de Identidade da Marca*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª Edição. Porto Alegre, Bookman.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zinkhan, G. M., Ganesh, J., Jaju, A., & Hayes, L. (2001). Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning. In *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Vol. 12. Eds. Greg Marshall and Stephen Grove. Chicago: American Marketing Association, 152-160.

# **ANEXOS**

### Guião para entrevistas em profundidade semi-estruturadas:

Lux (apud Balmer e Wilson, 2001) completa afirmando que a “identidade corporativa é a expressão da personalidade de uma empresa que pode ser experimentada por qualquer pessoa. Ela está manifestada no comportamento e na comunicação da empresa” e, assim sendo, deve ser percebida de forma uniforme em todos os níveis da empresa, do alto escalão aos funcionários que lidam de forma direta com os clientes, portanto é extremamente necessário concentrar esforços para que essa identidade seja percebida e repassada a todos os públicos de interesse da mesma forma para que seja criada uma imagem intencional e uma reputação favorável na mente dos stakeholders (Gray e Balmer, 1997). Seguindo a linha de pensamento citada, formulou-se o guião para as entrevistas em profundidade semi-estruturadas:

Função do entrevistado	Tema tratado	Pergunta	Objetivos	Referência Teórica
Gestor nível alto (GNA)	Perfil do entrevistado	Quantos anos você tem?	Traçar perfil do entrevistado	observação: se não se sentir a vontade, perguntar qual a faixa etária
GNA	Perfil do entrevistado	Qual a sua formação acadêmica?	Traçar perfil do entrevistado	
GNA	Conhecimento acerca da marca	Há quanto tempo trabalha na empresa?	Conhecimento do entrevistado acerca do tempo de experiência na empresa	
GNA	Perfil do entrevistado	Qual o seu cargo na empresa?	Traçar perfil do entrevistado: a saber a experiência no cargo	

GNA	Conhecimento acerca da marca	Há quanto tempo desempenha este cargo?	Conhecimento do entrevistado acerca da empresa	
GNA	Percepção acerca das características intangíveis	Para você, que características definem a marca Casas Girão?	Percepcionar de que forma o gestor de nível alto enxerga a marca corporativa	Rubinstein (1996)
GNA	Pontos de diferenciação dos concorrentes	O que diferencia as Casas Girão dos seus concorrentes?	Percepcionar quais os atributos distintivos da empresa	Simões et al (2015)
GNA	Vantagens competitivas na contratação de profissionais	Por que os colaboradores devem querer trabalhar aqui?	Percepcionar que benefícios pretendem ser passados como positivos para os colaboradores	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011
GNA	Percepção acerca da marca	Quais são os pontos fortes da marca Casas Girão?	Percepcionar quais os pontos fortes da identidade da marca	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011
GNA	Percepção acerca da marca corporativa	Quais são os pontos fracos da marca Casas Girão?	Percepcionar quais os pontos fracos da identidade da marca	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011



GNA	Gestão da identidade da marca	Como pretende que a missão, a visão e os valores da empresa sejam percebidos pelos colaboradores? Há algum esforço para que isso aconteça?	Percepcionar de que forma o gestor de alto nível gostaria que a missão, a visão e os valores da empresa fossem percebidos pelos colaboradores	Lux (cited Balmer e Wilson, 2001)
GNA	Gestão da identidade da marca corporativa	Costuma haver (ou já houve) reuniões para refletir, definir ou discutir a identidade da marca Casas Girão? Existe algum plano de trabalho?	Inferir se há planeamento estratégico e gestão executiva com base na personalidade da marca	Fascioni (2006), Lux (cited Balmer e Wilson, 2001)
GNA	Identidade visual da marca corporativa	Qual o significado do logotipo da Casas Girão?	Percepcionar de que forma o logotipo foi construído, com base em quais valores	Fascioni (2006)
GNA	Percepção acerca da identidade da marca corporativa	Como você descreveria a personalidade da marca Casas Girão?	Percepcionar de que forma a identidade da marca corporativa se manifesta no imaginário do gestor de nível alto	Simões & Sebastiani (2017)

GNA	Gestão estratégica da marca corporativa	De que forma a identidade da marca Casas Girão se manifesta na gestão da empresa?	Inferir de que forma se dá a gestão executiva com base na personalidade da marca	Fascioni (2006)
GNA	Percepção acerca da personalidade da marca no mercado	Para você, de que forma a marca Casas Girão gostaria de ser conhecida no mercado?	Percepcionar de que forma o gestor de nível alto gostaria de passar a marca para o mercado	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011

Função do entrevistado	Tema tratado	Pergunta	Objetivos	Referência Teórica
Gestor de Nível Médio (GNM)	Perfil do entrevistado	Quantos anos você tem?	Traçar perfil do entrevistado	observação: se não se sentir a vontade, perguntar qual a faixa etária
GNM	Perfil do entrevistado	Qual a sua formação acadêmica?	Traçar perfil do entrevistado	
GNM	Conhecimento acerca da marca	Há quanto tempo trabalha na empresa?	Conhecimento do entrevistado acerca do tempo de experiência na empresa	

GNM	Perfil do entrevistado	Qual o seu cargo na empresa?	Traçar perfil do entrevistado: a saber a experiência no cargo	
GNM	Conhecimento acerca da marca	Há quanto tempo desempenha este cargo?	Conhecimento do entrevistado acerca da empresa	
GNM	Percepção acerca das características intangíveis	Para você, que características definem a marca Casas Girão?	Percepcionar de que forma o gestor de nível médio enxerga a marca corporativa	Rubinstein (1996)
GNM	Pontos de diferenciação dos concorrentes	O que diferencia as Casas Girão dos seus concorrentes?	Percepcionar quais os atributos distintivos da empresa na perspectiva do gestor de nível médio	Simões et al (2015)
GNM	Vantagens competitivas na contratação de profissionais	Quais são as vantagens de trabalhar aqui?	Percepcionar que benefícios são percebidos como positivos para os colaboradores	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011
GNM	Percepção acerca da personalidade da marca	Para você, quais são os pontos fortes da marca Casas Girão?	Percepcionar quais são os pontos fortes da identidade da marca percebidos pelos gestores de nível médio	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011
GNM	Percepção acerca da personalidade da marca	Para você, quais são os pontos fracos da marca Casas Girão?	Percepcionar quais são os pontos fracos da identidade da marca percebidos pelos	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011

			gestores de nível médio	
GNM	Percepção acerca da gestão da identidade da marca	Para você, quais são as características da identidade da marca Casas Girão? O que é que a torna única? De que forma essa identidade é expressa concretamente no seu dia a dia?	Percepcionar de que forma o gestor de médio nível identifica a identidade da marca corporativa	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011; Simões & Sebastiani (2017)
GNM	Percepção acerca da identidade da marca corporativa	Se a marca Casas Girão fosse uma pessoa, como você descreveria a sua personalidade?	Percepcionar de que forma a identidade da marca corporativa se manifesta no imaginário do gestor de nível médio	Simões & Sebastiani (2017)
GNM	Percepção acerca da personalidade da marca no mercado	Para você, de que forma a marca Casas Girão gostaria de ser conhecida no mercado?	Percepcionar de que forma o gestor de nível médio gostaria de passar a marca para o mercado	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011

Função do entrevistado	Tema tratado	Pergunta	Objetivos	Referência Teórica
Colaborador em contacto direto com o cliente (CCDC)	Perfil do entrevistado	Quantos anos você tem?	Traçar perfil do entrevistado	observação: se não se sentir a vontade, perguntar qual a faixa etária
CCDC	Perfil do entrevistado	Qual a sua formação acadêmica?	Traçar perfil do entrevistado	
CCDC	Conhecimento acerca da marca	Há quanto tempo trabalha na empresa?	Conhecimento do entrevistado acerca do tempo de experiência na empresa	
CCDC	Perfil do entrevistado	Qual o seu cargo na empresa?	Traçar perfil do entrevistado: a saber a experiência no cargo	
CCDC	Conhecimento acerca da marca	Há quanto tempo desempenha este cargo?	Conhecimento do entrevistado acerca da empresa	

CCDC	Percepção acerca das características intangíveis	Para você, que características definem a marca Casas Girão? O que é que a torna diferente e única?	Percepcionar de que forma o colaborador em contacto direto com o cliente enxerga a marca corporativa	Rubinstein (1996)
CCDC	Papel instrumental da identidade da marca corporativa	De que forma essas características se manifestam no desempenho do seu trabalho no dia a dia?	Percepção acerca da manifestação do papel instrumental da identidade da marca corporativa	Simões & Sebastiani (2017)
CCDC	Pontos de diferenciação dos concorrentes	O que diferencia as Casas Girão dos seus concorrentes?	Percepcionar quais os atributos distintivos da empresa na perspectiva do colaborador em contacto direto com o cliente	Simões et al (2015)
CCDC	Vantagens competitivas na contratação de profissionais	Quais são as vantagens de trabalhar aqui?	Percepcionar que benefícios são percebidos como positivos para os colaboradores	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011

CCDC	Percepção acerca da personalidade da marca	Para você, quais são os pontos fortes da marca Casas Girão?	Percepcionar quais são os pontos fortes da identidade da marca percebidos pelo colaborador em contacto direto com o cliente	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011
CCDC	Percepção acerca da personalidade da marca	Para você, quais são os pontos fracos da marca casas Girão?	Percepcionar quais são os pontos fracos da identidade da marca percebidos pelo colaborador em contacto direto com o cliente	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011
CCDC	Percepção acerca da personalidade da marca	Para você, de que forma a marca Casas Girão e o que ela representa afetam no desenvolvimento do seu trabalho?	Percepcionar de que forma o colaborador em contacto direto com o cliente identifica os valores que compõem a identidade da marca corporativa	Wheeler, 2008

CCDC	Percepção acerca da personalidade da marca	Para você, qual é a razão de existir da marca Casas Girão?	Percepcionar de que forma o colaborador em contacto direto com o cliente identifica a missão da marca corporativa	Olins, 1996; Interbrand, 1997; Argenti, 1998; Aaker, 1996; Gregory e Wiechmann, 1999; Hatch e Schultz, 2000; Dowling, 2001; Knox e Bickerton, 2003
CCDC	Percepção acerca da personalidade da marca no mercado	Para você, de que forma a marca Casas Girão é conhecida no mercado?	Percepcionar de que forma o colaborador em contacto direto com o cliente enxerga a marca no mercado	Balmer, 1995; Melewar, 2003, cited Ciuperca, 2011
CCDC	Percepção acerca da identidade da marca corporativa	Se a marca Casas Girão fosse uma pessoa, como você descreveria a sua personalidade?	Percepcionar de que forma a identidade da marca corporativa se manifesta no imaginário do colaborador em contacto direto com o cliente	Simões & Sebastiani (2017)



CCDC	Percepção acerca da identidade da marca corporativa	Para você, de que forma essa personalidade se manifesta de forma concreta no desempenho do seu trabalho?	Percepcionar de que forma a identidade da marca corporativa se manifesta instrumentalmente	Simões & Sebastiani (2017)
------	---	--	--	----------------------------